



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES”.

Disertación de grado previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional.

### **Líneas de Investigación:**

Psicología Social, Cultural y/o de Trabajo: Fundamentos y aplicaciones.

### **Autor:**

PABLO DANIEL FIERRO PASTRANO

### **Director:**

PSC. IND. MG. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

Ambato-Ecuador

Mayo 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES”

**Líneas de Investigación:**

Psicología Social, Cultural y/o de Trabajo: Fundamentos y aplicaciones.

**Autor:**

PABLO DANIEL FIERRO PASTRANO

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Ind. Mg. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADORA

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Efraín Eduardo Zambrano Rosales, Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg. f. \_\_\_\_\_  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. \_\_\_\_\_  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Mayo 2015

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Pablo Daniel Fierro Pastrano portador de la cédula de ciudadanía No. 180367588-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Psicólogo Organizacional son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Pablo Daniel Fierro Pastrano

CI. 180367588-1

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios, por haber puesto a todas las personas quienes me ayudaron y apoyaron en el transcurso de mi vida, a mis padres Marco Fierro y Laura Pastrano que mediante su esfuerzo me han sabido apoyar para poder estudiar, a mis hermanos José Fierro y Luis Fierro con quienes he crecido y he aprendido a ser mejor persona, a mi directora de disertación Andrea Pico quien con su conocimiento me ha guiado e inspirado hacia la superación. De igual manera agradezco a Ibeth Guamán, por enseñarme a desenvolverme en el ámbito laboral, a toda la empresa Megaprofer S.A. por brindarme la oportunidad de formar parte de su familia.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de disertación a mis padres que con tanto sacrificio y trabajo me han dado el estudio, a mis hermanos que han estado conmigo cuando los he necesitado, a mis sobrinos quienes en su inocencia llenan mi vida de alegrías, a mis abuelitos por ser el apoyo incondicional cuando no había nadie más, a mis tíos por tratarme con tanto amor como si fuese su hijo, a mis amigos por las oportunidades que hemos tenido de compartir los triunfos conseguidos, a mis compañeras y compañeros que le pusieron ese toque especial al curso desde que la aventura empezó, a mi mejor amiga por preocuparse de mí, a los docentes que fueron parte de mi carrera universitaria, a la gente de Megaprofer S.A. que me hicieron conocer mi potencial, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato que me acogió como su estudiante y me enseñó el valor del conocimiento.

## RESUMEN

La presente disertación es un trabajo que contiene información sobre la relación que poseen los valores organizacionales en los trabajadores con su satisfacción, así como el aporte que brinda el psicólogo organizacional en las acciones que una empresa toma para promocionar sus valores. El objetivo principal de esta disertación fue examinar si existe relación entre la satisfacción de los trabajadores con los valores organizacionales que posee la empresa. Se utilizó la herramienta de medición de clima organizacional de HPI, misma que estudia el factor de valores y filosofía de la organización; y para la evaluación de la satisfacción laboral se utilizó la herramienta de medición NTP 394: satisfacción laboral, realizando una correlación entre sus resultados. El procesamiento de la información se realizó a través de la herramienta informática SPSS mediante estadística descriptiva y coeficiente de correlación de Pearson. La disertación se realizó en la empresa MEGAPROFER S.A. con la participación de 133 colaboradores. Los resultados obtenidos después de la aplicación de las herramientas, constituyeron la base para realizar la propuesta de intervención para mejorar la satisfacción laboral en base a los valores organizacionales que tiene la empresa.

## **ABSTRACT**

This dissertation is a work that contains information about the relationship between organizational values and workers in a matter of satisfaction, as well as the contribution provided by the organizational psychologist in the activities that a company takes to promote their values. The main objective of this dissertation was to analyze the correlation between workers satisfaction and the company's core values. The measurement tool of organizational climate HPI was used to study the factor of values and corporate philosophy, and for job satisfaction assessment the NTP 394: job satisfaction was applied, making a correlation between the results. Information processing was performed using the SPSS software tool by means of descriptive statistics and the Pearson correlation coefficient. This dissertation was applied at the company MEGAPROFER S.L. involving 133 employees; the results obtained after the tools were applied, creating the basis to develop an intervention proposal to improve job satisfaction based on the company's core values.

## TABLA DE CONTENIDOS

| <b>PRELIMINARES</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Declaración de autenticidad y responsabilidad .....          | iii         |
| Agradecimiento .....   | iv          |
| Dedicatoria .....  | v           |
| Resumen .....  | vi          |
| Abstract .....   | vii         |
| Tabla de contenidos .....                                    | viii        |
| Tabla de gráficos .....                                      | xi          |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1           |
| CAPÍTULO I, MARCO TEÓRICO .....                              | 2           |
| 1.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....                     | 2           |
| 1.1.1. Compromiso con el trabajo .....                       | 3           |
| 1.1.2. Satisfacción laboral .....                            | 3           |
| 1.1.3. Compromiso organizacional .....                       | 4           |
| 1.2. SATISFACCIÓN LABORAL .....                              | 4           |
| 1.2.1. Definición de satisfacción laboral .....              | 4           |
| 1.2.2. Historia .....  | 6           |
| 1.2.3. Componentes de la satisfacción .....                  | 7           |
| 1.2.3.1. Los factores determinantes en la satisfacción ..... | 8           |
| 1.2.3.1.1. Reto del trabajo .....                            | 8           |
| 1.2.3.1.2. Sistema de recompensas justas .....               | 10          |
| 1.2.3.1.3. Condiciones favorables de trabajo .....           | 11          |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.3.1.4. Colegas que brinden apoyo .....                                 | 12 |
| 1.2.3.1.5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo .....     | 12 |
| 1.2.3.2. Variables positivas y negativas de la satisfacción laboral .....  | 13 |
| 1.2.3.2.1. Variables positivas en la satisfacción.....                     | 13 |
| 1.2.3.2.2. Variables negativas en la satisfacción .....                    | 13 |
| 1.2.4. Tipos de satisfacción .....   | 14 |
| 1.2.5. Evaluación de la satisfacción .....                                 | 15 |
| 1.2.5.1. NTP 394: Escala general de satisfacción.....                      | 15 |
| 1.2.5.2. Aplicación de NTP 394.....  | 16 |
| 1.3. VALORES ORGANIZACIONALES.....   | 17 |
| 1.3.1. Definición.....   | 17 |
| 1.3.2. Historia .....  | 18 |
| 1.3.3. Características de los valores organizacionales.....                | 20 |
| 1.3.4. Importancia de los valores organizacionales para las empresas ..... | 22 |
| 1.3.5. Tipología de los valores.....                                       | 23 |
| 1.3.6. Evaluación de los valores organizacionales .....                    | 27 |
| CAPÍTULO II, METODOLOGÍA .....   | 31 |
| 2.1. Enfoque.....  | 31 |
| 2.2. Modalidad.....  | 31 |
| 2.3. Método .....  | 31 |
| 2.4. Técnica.....  | 32 |
| 2.5. Procedimiento .....   | 32 |
| 2.6. Descripción del problema .....  | 33 |

|  |    |
|--|----|
| 2.7. Objetivos .....   | 33 |
| 2.7.1. Objetivo General .....  | 33 |
| 2.7.2. Objetivos Específicos .....   | 33 |
| 2.8. Población.....  | 34 |
| CAPÍTULO III, ANÁLISIS DE RESULTADOS.....  | 35 |
| 3.1. Descripción de la población.....  | 35 |
| 3.2. HPI: valores y filosofía organizacional.....  | 36 |
| 3.3. NTP 394: Satisfacción laboral .....   | 40 |
| 3.4. Correlación entre afirmaciones de las herramientas aplicadas .....                      | 42 |
| 3.4.1. Coeficiente de correlación de Pearson.....  | 42 |
| 3.4.2. Introducción al análisis de afirmaciones.....   | 43 |
| 3.5. Correlación entre las medias de valores organizacionales y satisfacción<br>laboral..... | 46 |
| CAPÍTULO IV, PROPUESTA.....  | 47 |
| 4.1. Plan de intervención para mejorar la satisfacción de los colaboradores                  | 47 |
| 4.1.1. Definición.....   | 47 |
| 4.1.2. Objetivo .....  | 47 |
| 4.2. Propuesta.....  | 47 |
| CAPÍTULO V, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 51 |
| 5.1. Conclusiones.....   | 51 |
| 5.2. Recomendaciones.....  | 52 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 53 |
| ANEXOS.....  | 56 |

## TABLA DE GRÁFICOS

| <b>GRÁFICOS</b>   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfico 1.1. Tipos de valores organizacionales .....  | 26          |
| Gráfico 3.1. Resultados de la dimensión de valores y filosofía de HPI aplicada en Megaprofer.....     | 37          |
| Gráfico 3.2. Resultados por escala en la dimensión de valores y filosofía .....                       | 39          |
| Gráfico 3.3. Resultados de NTP 394 de satisfacción laboral aplicada en Megaprofer por población. .... | 40          |
| Gráfico 3.4. Resultados por afirmación de NTP 394.....  | 41          |

| <b>TABLAS</b>  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1.1. Características de los valores organizacionales .....                                 | 20-21       |
| Tabla 1.2. Categorías de los valores corporativos .....  | 24-25       |
| Tabla 3.1. Descripción de la población por zona y por género .....                               | 35          |
| Tabla 3.2. Descripción de la población por área y jerarquía .....                                | 36          |
| Tabla 3.3. Resultados de Valores y Filosofía de HPI.....   | 38          |
| Tabla 3.4. Respuestas de la dimensión valores de HPI y NTP 294.....                              | 42          |
| Tabla 3.5. Correlación entre afirmaciones de las herramientas aplicadas...                       | 43-45       |
| Tabla 3.6. Correlación entre las medias de valores organizacionales y satisfacción laboral ..... | 46          |
| Tabla 4.1. Propuesta.....  | 48-50       |

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es una estrategia organizacional que al ser gestionada de manera adecuada y con apoyo de la dirección de una empresa puede convertirse en parte fundamental para la toma de decisiones en la planificación estratégica de una empresa.

Por otra parte, los valores organizacionales son los elementos clave para que toda la empresa tenga un significado y cumpla con la misión que tiene una empresa, estos constituyen el clima organizacional y la cultura de una organización.

La satisfacción laboral y los valores organizacionales se han convertido en aspectos clave para el éxito de una empresa, independientemente del mercado en la que ésta se encuentre en la matriz productiva del país; por lo tanto, es fundamental brindarles la importancia necesaria para conocer la relación entre estas y saber si la una depende de la otra o si se dan espontáneamente sin afectar la incidencia de cada una, proyectándose como aspectos independientes.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Las grandes empresas de la actualidad presentan un gran interés en el trabajo de estudio sobre el comportamiento organizacional, mismo que se lo conoce por sus iniciales CO; estos estudios se muestran como determinantes sólidas para la toma de decisiones y aplicación de estrategias.

El comportamiento organizacional para Robbins (2004), es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos, en la mejora de la eficiencia de una organización.

Se entiende por esta definición, que el comportamiento organizacional pretende obtener los conocimientos sobre como los individuos interactúan con el medio ambiente que una empresa puede ofrecerles y como la empresa pretende cumplir con las aspiraciones de los trabajadores para poder obtener mayor productividad de los mismos.

Dentro de una situación predeterminada, el comportamiento puede ser predecible, tomando en cuenta las características del sujeto, la importancia del acontecimiento e incluso si la situación ya es repetitiva. Cabe mencionar que ninguna persona reacciona de la misma manera ante las mismas o similares circunstancias.

Para Robbins (2004), el objetivo de estudio del comportamiento organizacional son tres actitudes que se pueden encontrar fácilmente en las organizaciones en

relación con sus trabajadores, las cuales son: Compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

### **1.1.1. Compromiso con el trabajo**

Cada puesto de trabajo (indistintamente de la organización), cuenta con funciones y actividades específicas para poder agregar valor al departamento o área a la que pertenezca. Cuando una persona se identifica con estas funciones y actividades se habla de compromiso con el trabajo. Sin embargo, esta actitud no es considerada como un indicador clave para poder medir la rotación existente en la empresa.

Por otro lado, la existencia de esta actitud de compromiso con el trabajo conlleva resultados positivos, los cuales son respuestas favorables a los objetivos estratégicos que tiene la organización y promoviendo bienestar al colaborador en su puesto de trabajo.

### **1.1.2. Satisfacción laboral**

Todas las personas tienen necesidades las cuales se espera satisfacer por diferentes medios; el trabajo es una forma de conllevar a la satisfacción de varias necesidades como es el tener un empleo estable, tener ingresos, sustentar un hogar, entre otros que en cierta manera son los más obvios respecto a la realidad en la que se desenvuelven.

La actitud positiva de una persona dentro de su trabajo hace referencia a que su nivel de satisfacción está en un alto grado, indicando que sus necesidades se encuentran satisfechas en su mayor parte.

Sin embargo, las exigencias del medio para las empresas hace que estas presionen a sus trabajadores para obtener mayores ganancias con buenos resultados en el mercado; esto puede disminuir la satisfacción del individuo.

### **1.1.3. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional a diferencia del compromiso con el trabajo, este hace referencia a la identificación del individuo con una organización, ponerse la camiseta, sentir que es parte del equipo, relacionar las metas y objetivos individuales con los que una empresa cuenta; todo esto se resume al compromiso organizacional.

Las organizaciones pretenden disminuir los niveles de rotación de personal, por lo cual la presencia de esta actitud en los trabajadores ayuda a que los trabajadores se sientan parte del equipo y se comprometan a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

## **1.2. SATISFACCIÓN LABORAL**

### **1.2.1. Definición de satisfacción laboral**

Entre varias publicaciones e investigaciones realizadas sobre la satisfacción laboral sea tomado en cuenta tres definiciones las cuales se mencionan a continuación:

Para Chiavenato (2001), la satisfacción en el trabajo es la que da forma a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Este concepto ha venido proyectándose hasta la actualidad.

Por otra parte, los investigadores Wright y Bonett (2007), definen a la satisfacción laboral como la más común y más antigua forma de manipulación de la felicidad en el lugar de trabajo. Esta conceptualización ha dado paso a varias corrientes sobre la investigación de la felicidad en el trabajo.

Otra definición es la de Gamboa (2010), en la cual califica a la satisfacción laboral como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo. Esto pone como un nuevo significado al trabajo como una actividad recreativa y no una obligación.

Entonces, la satisfacción laboral es la actitud de un trabajador ante la actividad laboral, basado en sus principios, valores y necesidades, para desarrollarse dentro de su puesto de trabajo.

El puesto de trabajo y las características que lo conforman, pueden determinar las actitudes de los trabajadores mediante las percepciones en relación a lo necesita o desea en su puesto de trabajo. Es decir, las características que tenga el puesto de trabajo harán que exista satisfacción en un alto grado, mientras que las características negativas harán que disminuya el grado de satisfacción del trabajador.

Sin embargo, el trabajador tiene características propias que pueden afectar la percepción de lo que tener un puesto de trabajo le ofrece para satisfacer sus necesidades, estas pueden ser: mantener un hogar, cubrir gastos de alimentación, pagar el estudio de los hijos, pagar préstamos y otras deudas que lo afecten social y económicamente; los valores personales como: responsabilidad, puntualidad, honestidad, humildad, entre varios más; y los rasgos personales como: el temperamento y el carácter.

La característica de ser únicos como individuos también determina el nivel de satisfacción que obtiene una persona. Estas características son: sexo, edad, autoestima, aptitudes, reconocimientos obtenidos, ambiente social y cultural, las experiencias obtenidas en su vida, esto puede ser, fallecimiento de familiares cercanos o amigos, la separación de los padres, vivir solo, entre otros acontecimientos que marcaron su vida. Todo esto forma la esencia de una persona, por lo tanto también sus aspiraciones, sus necesidades y sus deseos en relación a lo personal y laboral.

Existen otros aspectos que se originan específicamente en el ambiente laboral, estos son: la comparación entre trabajadores, es decir por sus características físicas, actividades y funciones que desarrollan; las características de antiguos trabajos, por la actividad a la que se dedicaba, la reputación o la forma de desvinculación; los grupos dentro de la empresa, las condiciones de trabajo, los compañeros y jefe inmediato, entre otras características más.

La satisfacción laboral tiene más variantes de las que uno puede esperar, sin embargo, las organizaciones procuran intervenir con programas y planes de intervención en todos los aspectos que están a su alcance, para brindar el mayor nivel de bienestar a sus trabajadores, más en cambio, cabe recalcar que, no se puede satisfacer a todos a la vez, por sus características individuales y únicas.

### **1.2.2. Historia**

Las investigaciones sobre la satisfacción vienen der la mano con la segunda etapa de la revolución industrial después de la segunda guerra mundial. Las nuevas exigencias del mundo hicieron que la industria empiece a centralizarse más en los empleados como individuos y no como un recurso más.

Para Hoppock (1935), investigó sobre qué factores influyen en la satisfacción de los trabajadores, así pudo notar ciertos aspectos como son: la fatiga, la monotonía de actividades, las condiciones de trabajo y la supervisión; planteando así una relación existente entre el trabajador y la actitud laboral.

Otra aportación muy importante es la de Herzberg (1959), la satisfacción laboral tiene dos tipos de agentes laborales que enfatizan en el origen de la satisfacción y la insatisfacción. Los agentes extrínsecos como el salario, las políticas y la seguridad que ofrece una organización; estos agentes pueden prevenir la insatisfacción. Y los agentes intrínsecos como el contenido del trabajo, la responsabilidad asignada y los logros a alcanzar; a diferencias de los extrínsecos son capaces de producir satisfacción, mediante la motivación.

En una monografía realizada por Herzberg, Mausner y Snydermann (1959), investigan la influencia de las características del puesto de trabajo en relación a la satisfacción y la motivación. Después de la obtención y análisis de los resultados, presentaron una propuesta de enriquecimiento del trabajo para mejorar la satisfacción y la motivación.

Una investigación en la Western Electric Company realizada por Mayo (1984), enfatiza la relación entre el estilo de supervisión recibida y la actitud que los trabajadores tomaban para realizar sus labores. La manera de supervisar a las personas pretende hacer que se llegue a un objetivo o una meta, la cual no puede estar relacionada con los intereses que los trabajadores tienen o por exigencias fuera de los horarios de trabajo. Esta investigación dio como resultado un plan de mecanismos para mejorar las relaciones humanas en las organizaciones.

### **1.2.3. Componentes de la satisfacción**

Para que una organización trabaje a su máximo potencial, primero debe que conocerse por dentro, para lo cual se considera el siguiente comentario de Palafox (1995), en el que menciona:

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en o que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. Es en donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

Los empresarios han estado direccionando sus estrategias hacia la obtención de resultados prometedores en su mercado, en donde la máxima productividad es un punto fundamental para alcanzar estos objetivos. Por otro lado, los empleados también tienen objetivos, metas y expectativas dentro y fuera de la organización a la que brindan sus servicios; tener un trabajo digno, en el cual se puede desenvolver de manera humilde y sin cambiar su personalidad,

esperando a poder satisfacer sus necesidades. Un trabajador que no se encuentre satisfecho no entregará su máxima productividad, lo que es exactamente lo que espera el empleador.

### **1.2.3.1. Los factores determinantes en la satisfacción**

En las investigaciones realizadas por Robbins (1998), se puede encontrar los siguientes factores de la satisfacción laboral.

#### **1.2.3.1.1. Reto del trabajo**

El reto del trabajo lo formula Robbins (1998) en base a las investigaciones de Hackman y Oldham (1975), quienes realizaron la aplicación de un cuestionario de diagnóstico en el puesto de trabajo, tomando en cuenta 62 puestos diferentes de trabajo, identificando 5 dimensiones que complementan al reto del trabajo.

Las dimensiones son las siguientes:

- Variedad de habilidades

Se presentan retos si un trabajo necesita de varias actividades diferentes para ser cumplido. Los trabajos monótonos no presentan mayor reto al ser una actividad repetitiva. Un puesto de trabajo con variedad de habilidades exigirá a su ocupante un sinnúmero de actividades que deberá pulir hasta dominarlos o por otra parte, un talento innato para realizarlos será muy provechoso.

- Identidad de la tarea

La aplicación de un proceso completo en donde el puesto de trabajo se encuentre involucrado directamente como su responsabilidad hace que el reto sea dinámico, por la importancia que tiene el cierre de un proceso.

- Significación de la tarea

Las tareas realizadas en un puesto de trabajo determinado, pueden tener impacto en la vida de la persona que realiza dichas tareas, siendo una solución o un problema a las situaciones que se encuentre en su vida diaria. La importancia de una tarea puede hacer que el trabajador opte por llevar el trabajo a la casa, lo cual afecta directamente a la convivencia con su familia.

- Autonomía

Todo puesto de trabajo tiene un grado de libertad e independencia, sin embargo, los puestos de trabajo con un bajo grado de libertad hace que las personas no se sientan preparadas para tomar decisiones impidiendo que tomen nuevos retos; por otra parte, los puestos de trabajo que permiten libertad de decisiones tienen más retos para cumplir, que pueden convertirse en una sobrecarga si estos retos no son moderados por el jefe inmediato del trabajador.

- Retroalimentación del puesto

Después de haber cumplido un reto, es muy importante la retroalimentación que se recibe sobre la efectividad de las tareas realizadas; así se conoce que es lo que se puede mejorar, que hay que cambiar, que se debe reforzar y que se debe desechar.

Para Robbins (1998), las personas tienen a buscar empleos que les permitan utilizar sus habilidades y talentos, en donde no sea un trabajo monótono el que van a realizar, que tenga libertad de decisión con interdependencia, y que pueda acceder a información sobre sus resultados en sus tareas; siendo una forma de satisfacer la necesidad de tener una actividad laboral digna que le brinde ingresos.

Un trabajador con estas condiciones es capaz de tomar retos, sin embargo, estos retos deben ser moderados y antes analizados por el jefe inmediato para procurar que el reto no sea un acto de frustración por la dificultad de cumplimiento y se convierta en insatisfacción para el empleado.

#### **1.2.3.1.2. Sistema de recompensas justas**

Para Robbins (1998), existen dos formas de recompensar a los colaboradores de una organización. Las recompensas extrínsecas y las intrínsecas.

Recompensas extrínsecas: estas se refieren a las que la organización entrega a un colaborador por un alto desempeño y por el esfuerzo de los empleados para conseguir un objetivo.

Recompensas intrínsecas: son sentimientos y emociones que el empleado experimenta como competitividad, orgullo del trabajo bien hecho, habilidad para realizar trabajos que requieren cierto tipo de preparación específica.

Para que un sistema de recompensas pueda prosperar, debe ser lo más justo posible tomando en cuenta las demandas de trabajo, habilidades del trabajador, las tablas de sueldos que proponen los gobiernos de acuerdo a su canasta básica. De esta manera los trabajadores pueden apreciar su remuneración como justa, en relación a su actividad laboral.

La satisfacción en relación a la remuneración para Robbins (1998), se puede tomar en dos formas diferentes:

- Satisfacción con el salario.

La persona que se encuentra en relación de dependencia a una organización percibe un sueldo o salario, que corresponde al pago por sus servicios hacia esta. El trabajador puede mantenerse en una empresa por la obtención de un pago puntual de su sueldo, un valor relativo correspondiente a sus actividades realizadas y por las oportunidades de bonificaciones que pueda tener.

La empresa que realiza los pagos a tiempo y con valores que encajan en un buen sueldo, mantiene a sus trabajadores satisfechos en relación a lo que perciben como salario.

- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.

El sistema de promociones y ascensos es una estrategia para promover a trabajadores que sobresalen en sus actividades, por lo general, quienes tienen mejores resultados de desempeño son las personas que acceden a ascensos. Esto puede ocasionar que el resto del personal se sienta insatisfecho con el sistema, por lo cual, el sistema debe ser lo más justo posible para dar la posibilidad de participar en las promociones u obtener un ascenso. Si el sistema es percibido como justo, solo la decisión de participar o no hacerlo determina la oportunidad del trabajador.

#### **1.2.3.1.3. Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados esperan que en su puesto de trabajo y en la organización existan condiciones que les permitan desarrollarse como personas y de manera profesional. Estas condiciones son el ambiente físico del puesto de trabajo, la ubicación geográfica, el diseño ergonómico del puesto, así como también, la cultura organizacional y el clima laboral, en donde se marcan los valores que tiene la empresa y estos deben ser lo más acorde posible de los valores de los empleados.

Las metas y objetivos que tiene la organización son otras condiciones que favorecen la satisfacción de sus colaboradores, ya que si estos son compartidos por los trabajadores y la empresa se tiene una misma dirección o una dirección muy similar para cumplirlos.

Si las condiciones que brinda una organización no son los adecuados, esta tendrá un alto porcentaje de rotación, ausentismo, bajo desempeño y otros efectos que causan pérdidas y contratiempos a la empresa.

#### **1.2.3.1.4. Colegas que brinden apoyo**

El lugar de trabajo es un territorio en cual la interacción con otras personas es prácticamente un hecho inevitable, se puede encontrar con compañeros de trabajo, con el jefe inmediato, con clientes internos o clientes externos, la interacción no solo es mediante encuentros, está también se da mediante vía telefónica, correos electrónicos, mensajes, entre otros.

En este caso, uno de los más importantes es la relación con el jefe inmediato, es decir, que los líderes de los empleados influyen directamente con la satisfacción laboral de un empleado. Esto no solo está en dirigir los procesos, sino que también existe la complejidad de las tareas; si una tarea es ambigua o carece de explicaciones los colaboradores prefieren a líderes que les puedan aclarar sus funciones, si la tarea es clara y no necesita de supervisión, los colaboradores prefieren a líderes que no ejerzan una estricta supervisión.

La elección del líder o jefe inmediato no está a cargo del subordinado, por lo cual esto no se debe pasar por alto en las entrevistas de trabajo. De no ser así, la motivación del empleado puede verse afectada y por ende su satisfacción respecto al apoyo de su líder.

#### **1.2.3.1.5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo**

La personalidad es una determinante muy tomada en cuenta en varias empresas que aplican test para conocer la personalidad de un aspirante a un cargo, ya que existe una gran relación entre la personalidad y el puesto de trabajo. Si la personalidad de un colaborador concuerda con el puesto de

trabajo y sus funciones, tendrá un alto nivel de satisfacción, por otro lado, si estos no concuerdan el nivel de satisfacción va disminuir considerablemente.

El carácter como determinante de la personalidad es algo que se puede moldear para que encaje con un puesto de trabajo, sin embargo, el temperamento no algo que se pueda modificar para hacerlo compatible. Por lo tanto, la personalidad debe ser muy tomada en cuenta al momento de buscar personas con un carácter fuerte o con un carácter más ligero.

### **1.2.3.2. Variables positivas y negativas de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral presenta dos tipos de variables; las variables positivas que generan un alto grado de satisfacción y las variables negativas que por su parte disminuyen el grado de satisfacción del trabajador.

#### **1.2.3.2.1. Variables positivas en la satisfacción**

- Implicación laboral
- Autoestima
- Los valores
- Los valores comunes en la empresa

#### **1.2.3.2.2. Variables negativas en la satisfacción**

- Estrés
- Cansancio mental

#### 1.2.4. Tipos de satisfacción

Según Peiró (1996), se puede diferenciar la satisfacción laboral en 6 tipos:

- Satisfacción laboral progresiva (la satisfacción hace aumentar el nivel de aspiraciones).
- Satisfacción laboral estabilizada (mantiene el nivel de aspiraciones).
- Satisfacción laboral resignada (reduce el nivel de aspiraciones).
- Insatisfacción laboral constructiva (la insatisfacción es un acicate para mejorar la situación).
- Insatisfacción laboral fija (ve que no se cumplen sus aspiraciones, las mantiene aunque no hace nada porque cambie la situación).
- Pseudo-satisfacción laboral resignada (Ante la no satisfacción distorsiona la percepción de la realidad).

Otra de las clasificaciones de la satisfacción laboral es la de análisis planteada por Robbins (1998):

##### ❖ Satisfacción general.

Hace referencia al nivel de satisfacción que un trabajador tiene en relación a su trabajo en general, siendo un global de todos los aspectos específicos que se pueden encontrar en la interacción del individuo y la organización en la que trabaja.

##### ❖ Satisfacción por facetas.

Son los niveles de satisfacción que la persona presenta ante aspectos específicos como la supervisión, las políticas, los valores, los compañeros, los beneficios, las condiciones de trabajo, entre otras más.

### **1.2.5. Evaluación de la satisfacción**

La satisfacción laboral se considera uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. En la actualidad, la satisfacción laboral es considerada en los planes estratégicos de las empresas para fortalecer las relaciones entre colaborador y empleador.

Existen varios métodos para medir y evaluar la satisfacción laboral.

- Observación del comportamiento de los empleados.
- Entrevistas con los empleados.
- Cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral.

El del Índice Descriptivo del Trabajo ( IDT), que es el método que más se utilizado para medir la satisfacción laboral; sin embargo para el presente trabajo se utilizará el NTP 394 que mide una escala general de satisfacción, optada y seleccionada por su fácil aplicación y su confiabilidad.

#### **1.2.5.1. NTP 394: Escala general de satisfacción**

La escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979). Esta escala está dirigida a obtener información sobre la satisfacción laboral mediante la relación de las experiencias de los trabajadores y una actividad laboral. La información que obtiene es de carácter afectivo de acuerdo al trabajo realizado en el instante de la aplicación.

La escala se encuentra conformada por 15 ítems que pueden medir la satisfacción extrínseca y la satisfacción intrínseca, motivo por la cual se encuentra dividida en dos sub-escalas para poder diferenciar a los valores extrínsecos y los extrínsecos.

- Sub-escala de factores intrínsecos: reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Está conformada por siete ítems (2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

- Sub-escala de factores extrínsecos: horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Se conforma de ocho ítems (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

#### **1.2.5.2. Aplicación de NTP 394**

La aplicación de la escala de satisfacción es una de las más ventajosas al poder auto aplicada, como de poder ser aplicada de manera colectiva. El administrador de la aplicación solo debe dar indicaciones y esperar inquietudes en el caso de existir alguna.

La escala es una herramienta sencilla, fácil de comprender, con un vocabulario concreto y simple, que permite una facilidad de responder mediante alternativas predeterminadas de respuesta, que incluso no tiene un tiempo determinado para llenarlo pero por su simplicidad puede ser realizada en menos de 5 minutos.

Su principal característica es el anonimato que la constituye como una determinante para la validez de sus respuestas. Las aplicaciones en contextos laborales pueden verse afectados en el caso de no considerarse el anonimato, haciendo que existan variables no deseadas en las contestaciones por parte de los trabajadores.

## **1.3. VALORES ORGANIZACIONALES**

### **1.3.1. Definición**

Para Chiavenato (2001), una organización es un grupo de individuos que se encuentran intercambiando recursos de manera constante y no se limitan solamente a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.

Los valores según Guédez (2001), son los elementos que permiten que una organización encuentre en funcionamiento, el crecimiento de una empresa laboral está basado en los valores organizacionales que lo conforman.

Dentro de la cultura organizacional, los valores para Guédez (2001), son uno de los elementos más importantes porque dan sentido a toda la organización. Los valores pueden permanecer en el contexto cultural de una empresa por varios años sin que estos necesiten ser cambiados, además, estos son los que crean una imagen de la empresa en el mercado.

De acuerdo a las investigaciones de López y Sánchez (1996), los valores pueden ser transmitidos mediante 2 maneras: la comunicación explícita a través de documentos que la organización presente a sus empleados para dar a conocer los valores y su importancia; la comunicación implícita que se encuentra inmersa en las relaciones interpersonales, la percepción de los trabajadores, las expresiones verbales de los líderes ante el personal, entre otras.

Para Costa y Gómez (1999), los valores son todo aquello que permite la plena realización del ser humano como persona. Todo individuo se encuentra relacionado con otro, desde un inicio la madre es la primera persona que se relaciona físicamente por ser quien da la vida, desde ese momento ya se puede tomar al amor como un valor que recibimos por parte de otro ser humano.

Cortina (2000), menciona que los valores son componentes tan inevitables del mundo humano que resulta imposible imaginar una vida sin ellos. El medio en el que una persona se desarrolla hace que sea irrealizable una convivencia sin relacionarnos con valores.

Tomando en cuenta las definiciones humanistas de los valores, se puede establecer que los valores se encuentran inevitablemente en la esencia de las organizaciones, estos dan el sentido para que la organización sepa cuál es su lugar en la sociedad.

Los valores dentro de una organización no se enseñan, se viven mediante comportamientos, actitudes, practicados de manera permanente por todos los miembros que conforman la organización.

Los valores organizacionales para Martín (2009), son aprendizajes estratégicos como medio para alcanzar los fines institucionales. Por ello, todos los colaboradores buscan su propia vivencia de los valores que la empresa les presenta como propios, la búsqueda de la identificación es un paso para saber si se encuentra en la decisión correcta de mantenerse o no en la organización.

### **1.3.2. Historia**

En las últimas tres décadas los valores organizacionales han sido tomados muy en cuenta para la gestión y toma de decisiones. Los cambios producidos en ámbito laboral exigen cada vez más cambios abruptos que las organizaciones deben acomodarse o desaparecer.

Uno de los riesgos más notorios que han sufrido las organizaciones, para Schlemenson (1990), es la pérdida de la identidad. Los cambios que se han dado en el tiempo hasta una época rigurosamente exigente, hace que las organizaciones busquen la manera de adaptarse sin perder su identidad o su esencia.

Para López y Sánchez (1996), las organizaciones influyen directamente a la sociedad, estas modelan las ideas y la forma o estilo de vida de las personas, aun sin pertenecer a ellas. Los comportamientos y valores adquiridos por un trabajador en una empresa, se manifiestan de forma inconsciente en el día a día de la persona.

Las empresas de la época actual cuentan con una misión y una visión, mismas que deben cumplir formando parte de la sociedad productiva. Siliceo (1999), menciona que se debe redefinir los valores en función del futuro, para así responder a las exigencias que la visión y la misión de la empresa presentan para ser cubiertas.

Para la adaptación a los cambios en el medio industrial, Cortina (2000), propone que los líderes de las organizaciones deben elegir correctamente los medios para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Cortina (2000), menciona que la innovación, la visión compartida, el desarrollo del conocimiento, el estilo de liderazgo, entre otros, son medios que se pueden utilizar para que una organización se adapte a un medio cambiante.

Los líderes de las organizaciones son quienes promueven la formación de los valores. Si los valores colectivos tienen una gran relación de similitud con los valores individuales, permitirán cumplir las metas organizacionales. El liderazgo juega un papel importante para que los valores sean aceptados por los miembros de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009), menciona que cuando una persona forma parte de una empresa, la persona debe asimilar la cultura de la organización o su filosofía corporativa, de este modo la persona se sentirá mayormente comprometida con su empresa, aceptando los retos que la misma le imponga.

### 1.3.3. Características de los valores organizacionales

La convivencia social dentro de la comunidad presenta varias características que para Siliceo, Casares y Gonzáles (1999), son las que orientan el comportamiento de las personas y promueven un desarrollo social en donde todas las instituciones se ven involucradas independientemente de su papel dentro de la sociedad.

De acuerdo a lo mencionado, Siliceo, Casares y Gonzáles (1999), presentan el siguiente cuadro de características de los valores:

**Tabla 1.1. Características de los valores organizacionales**

| Características                        | Descripción  |
|--|--|
| Los valores dan identidad              | Los valores marcan la identidad de cada sujeto pero también del grupo donde él se desenvuelve. Se relacionan con la naturaleza, finalidad y forma de ser del grupo. En este sentido configuran el ser de los actores y del grupo mismo. Desarrollar valores es apostar por la identidad. |
| Los valores orientan el comportamiento | Los valores señalan el estilo de vida que deben seguir las personas tanto en el presente como en el futuro. Estos le dicen a la institución cuál debe ser la ruta que debe seguirse para alcanzar el éxito.  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Los valores regulan las relaciones sociales</p>        | <p>Los valores logran que las personas en una institución faciliten la integración de las mismas a la vida de un grupo. Están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a la tradición o memoria institucional.</p>       |
| <p>Los valores promueven la realización humana</p>        | <p>Existe una relación entre la concepción de la naturaleza, de la sociedad, de lo espiritual con la construcción de los valores. Cuando una persona alcanza un valor en una organización, este repercute en los marcos de referencia de su propio estilo de vida.</p> |
| <p>Los valores dan significado a la existencia humana</p> | <p>La dinámica de los valores y su influencia en la vida parecen inscribirse en la necesidad absoluta del hombre de vivir en un mundo de significados. La búsqueda de sentido ante la vida es la esencia misma de su humanidad.</p>                                    |

Fuente: Siliceo, Casares, y Gonzáles (1999).

Adaptado por: Revilla (2013).

#### **1.3.4. Importancia de los valores organizacionales para las empresas**

Los valores organizacionales identifican y definen a una organización con sus metas y su aportación hacia la sociedad y el futuro al que se espera llegar en la comunidad.

En las organizaciones, para Robbins (2004), los valores permiten entender las actitudes, la motivación y las percepciones que los trabajadores tienen en relación a su estilo de vida laboral. Entender estas características permite promover nuevas formas de gestión de las empresas, brindando mejores oportunidades para los miembros que las conforman.

La organización que tiene sus valores definidos, cuenta con personal que se ha adaptado a estos desde el momento que empezó a brindar sus servicios, los nuevos trabajadores se adaptan a los valores, motivados por varias causas como puede ser tener un trabajo estable, un salario digno, un buen ambiente para trabajar; estos aspectos motivadores hacen que se acepten cambios en su escala de valores personales de los nuevos integrantes.

Por otra parte, Matute, Izquierdo, Mejía, Porras y Solano (2008), manifiestan que los valores dan oportunidad para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como recursos para producir; mediante la promoción de los comportamientos deseados, los trabajadores aprenden a interactuar con sus compañeros y líderes, sin ver afectada su individualidad y sus características propias y únicas de su personalidad.

Para Martín (2009), los valores organizacionales describen las metas que tienen los trabajadores como equipo, también brindan una pauta de interacción e interrelación entre los miembros de la organización, y son indicadores del crecimiento, desarrollo, estabilidad y madurez de la empresa. Los valores deben ser claros, para que estos puedan ser aceptados y compartidos por

todas las personas de una organización; se convierten en la guía para llegar hacia un fin compartido por un grupo.

Los valores hacen que las organizaciones puedan responder a las exigencias del medio. Al mismo tiempo que evoluciona el entorno, los valores también deben ser redefinidos para lograr encajar y cumplir su rol dentro de la sociedad.

Santos (2011), en sus estudios concluye que la cultura organizacional afecta en la satisfacción, la productividad y el clima laboral. La satisfacción se encuentra relacionada a todos los aspectos de cambio en la organización y la cultura es un conglomerado de eventos que la cambian al pasar del tiempo. Tanto los empresarios como sus subordinados esperan ser satisfechos y es por eso que la cultura debe evolucionar al igual que el medio.

Los valores organizacionales, de acuerdo a Santos (2011), regulan el comportamiento de los trabajadores, sin embargo, deben permitir que las personas actúen de manera única e individual dentro de la organización. Esto se logra mediante la mediación entre los comportamientos deseados y los comportamientos reales evidenciados.

### **1.3.5. Tipología de los valores**

La naturaleza de la humanidad ha brindado una gran variedad de elementos de convivencia, entre ellos los valores. Spragner (1928), citado por Dion (1990), manifiesta que los valores se refieren más a dimensiones de la vida humana, brindando una categorización de valores de acuerdo a un criterio social. Se los califica como valores intelectuales, estéticos, religiosos, económicos, políticos y sociales. Aun así, son agrupaciones muy amplias para el estudio de los valores.

Para Abugatas y Tubino (1997), existe un sistema de valores dominantes para cada época. Desde el inicio de la era industrial, se ha podido encontrar un amplio crecimiento en los valores que han acompañado a las organizaciones.

Una categorización más especializada de valores corporativos es la de Guédez (2001), en donde se consideran a los valores organizacionales dentro de una categoría que enfatiza los comportamientos deseados de una empresa para sus trabajadores.

**Tabla 1.2. Categorías de los valores corporativos**

| CATEGORÍA                           | DESCRIPCIÓN  |
|-------------------------------------|--|
| Valores religiosos-espirituales     | Amor a Dios y amor al prójimo  |
| Valores éticos-morales              | Bien, justicia, libertad   |
| Valores jurídicos-legales           | Equidad y Bien Común   |
| Valores cívicos-políticos           | Democracia, paz, igualdad, tolerancia, Respeto, solidaridad, gobernabilidad  |
| Valores socio-pedagógico            | Información, conocimiento, sabiduría   |
| Valores ecológico-ambientales       | Preservación, mantenimiento  |
| Valores científicos-epistemológicos | Verdad, investigación, desarrollo  |
| Valores psico-emocionales           | Estabilidad, equilibrio, creatividad, Innovación, introspección, asertividad |
| Valores estéticos-artísticos        | Belleza, armonía y expresión   |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Valores organizacionales | Eficacia, eficiencia, efectividad, productividad, calidad, servicio, competitividad, responsabilidad social, protección e higiene. |
|--------------------------|--|

Fuente: Guédez (2001).

Adaptado por: Fierro (2015).

La clasificación que Guédez (2001), presenta sobre los valores organizacionales está comprendida de cuatro tipos de valores:

- Valores nucleares

Se los conoce también como valores permanentes. Son de carácter universal, durante años de existencia en la realidad humana conforman la esencia de la humanidad. La justicia, el bien y la verdad, entre otros, han acompañado al ser humano en su búsqueda de su lugar y propósito en el universo. Es imposible considerar la supervivencia y la convivencia que ha desarrollado al ser humano sin tener valores nucleares.

- Valores influyentes

Son valores que definen la cultura, la identidad, el propósito de una organización, descritos como conductas o comportamientos compartidos por sus miembros. Determinan la diferenciación entre organizaciones, es el toque personal de la organización para distinguirse ante otras.

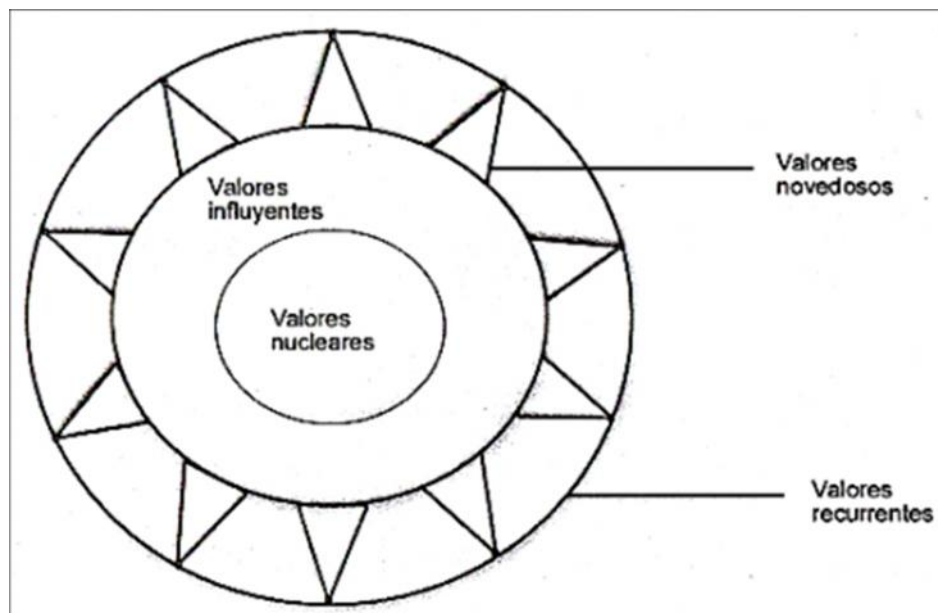
- Valores novedosos

Se presentan ocasiones determinadas, debido a la exposición ante circunstancias momentáneas que exigen su presencia. Los cambios en el ambiente de trabajo, un compañero nuevo, situaciones indistintas con clientes y proveedores, retos e incluso las discusiones, son circunstancias que hacen que aparezcan estos valores.

- Valores recurrentes

Estos valores a diferencia de los novedosos, ante las circunstancias del entorno o por la normativa de la empresa tienden a ser escondidos. El entorno no permite que estos valores surjan, sin embargo, están inmersos en la persona, para cuando la circunstancia amerite que estos aparezcan.

### Gráfico 1.1. Tipos de valores organizacionales



Fuente: Guédez (2001, p.84).

Los valores nucleares y los influyentes son quienes definen la cultura de una organización, deben dar paso a la toma de decisiones en relación a otras culturas organizacionales y su influencia en la institución. Estos valores se convierten en la mano amiga para otras empresas, quienes pueden convertirse en clientes o proveedores. Las culturas organizacionales abiertas al cambio, permiten las alianzas estratégicas entre empresas y al desarrollo mismo de la cultura.

### **1.3.6. Evaluación de los valores organizacionales**

La intervención sobre los obstáculos que pueden aparecer en las empresas es un tema que promueve a las organizaciones a invertir capital en herramientas que muestran a los líderes de una corporación o empresa las falencias que impiden que los equipos de trabajo sean innovadores y creativos al momento de buscar alcanzar una meta u objetivo.

La medición del clima organizacional en las empresas reconoce a las características en la percepción que tienen los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo específicamente en la ubicación de su puesto de trabajo, así como también de las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y su jefe, la estructura de la organización, entre otros aspectos, con la finalidad de obtener una descripción auténtica del ambiente de trabajo interno de la organización.

La encuesta de clima organizacional de HPI (Human Perspective International) es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del clima organizacional de su empresa en 12 dimensiones, que con sus resultados se puede definir un plan de intervención, cambios en las políticas de la empresa y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro, lo cual brinda una visión más completa de la influencia de la cultura organizacional en la organización.

Las 12 dimensiones que mide la encuesta de clima organizacional de HPI son:

- Propósito común

El propósito común es el objetivo general hacia el que se mueve la Organización. Implica por qué existimos como Organización y la visión de nuestro futuro.

- Estructura

La estructura describe la manera cómo está organizado para trabajar. Se solicita la opinión sobre si la actual estructura permite trabajar efectivamente y cómo es la relación de trabajo entre las áreas de la empresa.

- Administración y rutina organizacional

Este grupo de frases describe las actividades asociadas a la ejecución y solución de problemas del día a día en el trabajo, y los procesos relacionados con el personal.

- Orientación y efectividad hacia el cliente

La orientación hacia el cliente se refiere a la actitud de servicio en nuestro trabajo.

- Ambiente laboral

El ambiente laboral incluye el sentido de pertenencia, el gusto por el trabajo, el reconocimiento a que estamos sujetos. Queremos conocer el sentir individual de cada colaborador de nuestra empresa en este momento.

- Condiciones de trabajo

Analiza los recursos y condiciones físicas con que cuenta la empresa para desarrollar el trabajo. Por favor conteste desde la perspectiva de su área/zona de trabajo.

- Comunicación y trabajo en equipo

Indica la solidez de las relaciones internas, grado de confianza, comunicación y apertura que existe entre los integrantes y áreas de nuestra organización.

- Efectividad del jefe inmediato

Describe la manera en que su jefe inmediato administra los recursos, genera un ambiente positivo con sus colaboradores, fomenta su desarrollo y consigue resultados.

- Trabajo actual y desarrollo de carrera

Trabajo actual y desarrollo de carrera, expresa la forma en que las personas perciben la organización en términos de reto y oportunidades de desarrollo profesional.

- Equipo directivo

En esta sección, se le pide que evalúe al equipo directivo conformado por las personas de más alto nivel de la organización. La opinión es importante, independientemente del nivel que usted ocupa o si le reporta directamente o no.

- Valores y filosofía de la organización

De acuerdo a su opinión para cada afirmación.

- Opinión de estudio

El objetivo es conocer su opinión sobre este estudio.

El estudio de clima laboral para las empresas se convierte en una estrategia que promete mejorar el estilo de vida de los trabajadores y continuamente la productividad de los mismos en las labores desempeñadas, que permiten relaciones humanas más transparentes entre compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Enfoque**

El enfoque de la investigación de la presente disertación ha sido de carácter tanto cualitativo así como cuantitativo, otorgando resultados numéricos y conclusiones.

#### **2.2. Modalidad**

La modalidad de la investigación es bibliográfica y de campo, siendo el caso que se obtuvo acceso a la aplicación de la encuesta de clima laboral de HPI y la encuesta de NTP 394 de satisfacción laboral en la empresa MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato.

#### **2.3. Método**

El método que se utilizó es analítico sintético, con el fin de analizar cada parte de la investigación en la relación de la dimensión de valores y filosofía de la herramienta de HPI y la encuesta de satisfacción laboral NTP 394, para obtener conclusiones sobre la relación de valores organizacionales y la satisfacción de los trabajadores de MEGAPROFER S.A. de la ciudad de Ambato.

## **2.4. Técnica**

La técnica utilizada es de aspecto psicométrico, contando como instrumentos la dimensión de valores organizacionales de la encuesta de clima laboral de HPI, misma que fue validada por el profesional encargado de Talento Humano de Megaprofer S.A. y la encuesta de NTP 394 de satisfacción laboral que cuenta con su validación por defecto.

## **2.5. Procedimiento**

La encuesta de clima laboral de HPI fue aplicada en el período Agosto-October 2014, tomando en cuenta para esta investigación solamente la dimensión de valores y filosofía organizacional que cuenta con 33 afirmaciones a las que los participantes respondieron. La herramienta fue adaptada a la realidad de la empresa Megaprofer, misma que a la vez se encuentra validada al cumplir con el objetivo esencial de la herramienta original.

La encuesta de satisfacción laboral NTP 394 fue aplicada en el período Febrero-Marzo 2015, la herramienta cuenta con 15 afirmaciones a las que los participantes respondieron.

El procesamiento de la información para el análisis de los resultados se realizó a través del programa estadístico SPSS mediante estadística descriptiva, y el coeficiente de correlación de Pearson. Para realizar el estudio primero se realizó el reemplazo de los valores perdidos que son las afirmaciones que no tuvieron respuesta, seguido de esto se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson.

El trabajo final que se obtuvo con los resultados, es un plan de intervención para mejorar la satisfacción de los colaboradores.

## **2.6. Descripción del problema**

MEGAPROFER S.A. cuenta con personal administrativo, operativo y de ventas, que ha brindado su servicio durante varios años a la empresa, caracterizándose por tener excelente liderazgo en el mercado ferretero, comprometido con el fortalecimiento y la mejora continua de sus procesos mediante su política integral de gestión, y la aplicación de la misma.

La filosofía aplicada en la empresa tiene origen en los valores organizacionales que han venido moldeándose durante su existencia en el mercado. Los valores organizacionales de Megaprofer son: 1) Te MEGA servimos, 2) Somos lo que decimos, 3) Sentimos la camiseta, 4) Luchamos hasta lograrlo 5) Nos apasiona ser mejores día a día, 6) Hacemos más, trabajando juntos, 7) Nuestra familia es importante y 8) Somos humildes.

## **2.7. Objetivos**

### **2.7.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral en base a los valores organizacionales de los trabajadores de MEGAPROFER S.A.

### **2.7.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el clima organizacional de MEGAPROFER S.A. a través de la aplicación de la herramienta de medición de HPI, para obtener los resultados de la dimensión de valores organizacionales.
2. Evaluar la satisfacción de los trabajadores de MEGAPROFER S.A. a través de la aplicación de la herramienta de evaluación de la satisfacción.

3. Identificar la relación entre la satisfacción laboral y los valores organizacionales en base al programa estadístico IBM SPSS Statistics, versión 20.
4. Valorar la factibilidad del plan de intervención

## **2.8. Población**

Se contó con la participación de 152 colaboradores de MEGAPROFER S.A. en el período Agosto-Octubre 2014, 100 personas pertenecientes a la zona 1 (Tungurahua), 21 pertenecientes a la zona 2 (Pichincha), 21 pertenecientes a la zona 3 (Azuay) y 10 pertenecientes a la zona 5 (Manabí).

De esta población 19 personas se desvincularon de la empresa, por lo cual la población final fue de 133 personas en el período de Febrero-Marzo 2015.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de la población

La población partícipe de la investigación es de un total de 133 personas en desde Agosto 2014, hasta Marzo 2015; en este periodo se han desvinculado varias personas que al inicio de la investigación fueron tomados en cuenta, sin embargo, solo se ha procedido con el personal activo involucrado.

En las siguientes tablas se detalla la población que participó en la investigación realizada en la empresa Megaprofer. S.A.

**Tabla 3.1. Descripción de la población por zona y por género**

|        |           | ZONA     |          |          |          |
|--------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|        |           | zona 1   | zona 2   | zona 3   | zona 5   |
|        |           | Recuento | Recuento | Recuento | Recuento |
| GÉNERO | Masculino | 75       | 15       | 16       | 9        |
|        | Femenino  | 13       | 3        | 2        | 0        |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

De igual manera se ha dividido en las diferentes zonas participantes y género. En la zona 1 (matriz), se detalla 75 varones y 13 mujeres dando un total de 88 personas, en la zona 2 se detalla 15 varones y 3 mujeres con un total de 18

personas, en la zona 3 se detalla 16 varones y 2 mujeres, y por último, en la zona 5 se detallan 9 varones.

**Tabla 3.2. Descripción de la población por área y jerarquía**

|                       |                      | NIVEL1 (ÁREA)  |          |                  |
|-----------------------|----------------------|----------------|----------|------------------|
|                       |                      | Administrativo | Ventas   | Operativo-bodega |
|                       |                      | Recuento       | Recuento | Recuento         |
| NIVEL2<br>(JERARQUÍA) | Gerencial            | 1              | 0        | 0                |
|                       | Jefatura/supervisión | 9              | 3        | 3                |
|                       | Asistencia/Auxiliar  | 25             | 47       | 45               |

Fuente: Investigación de campo.

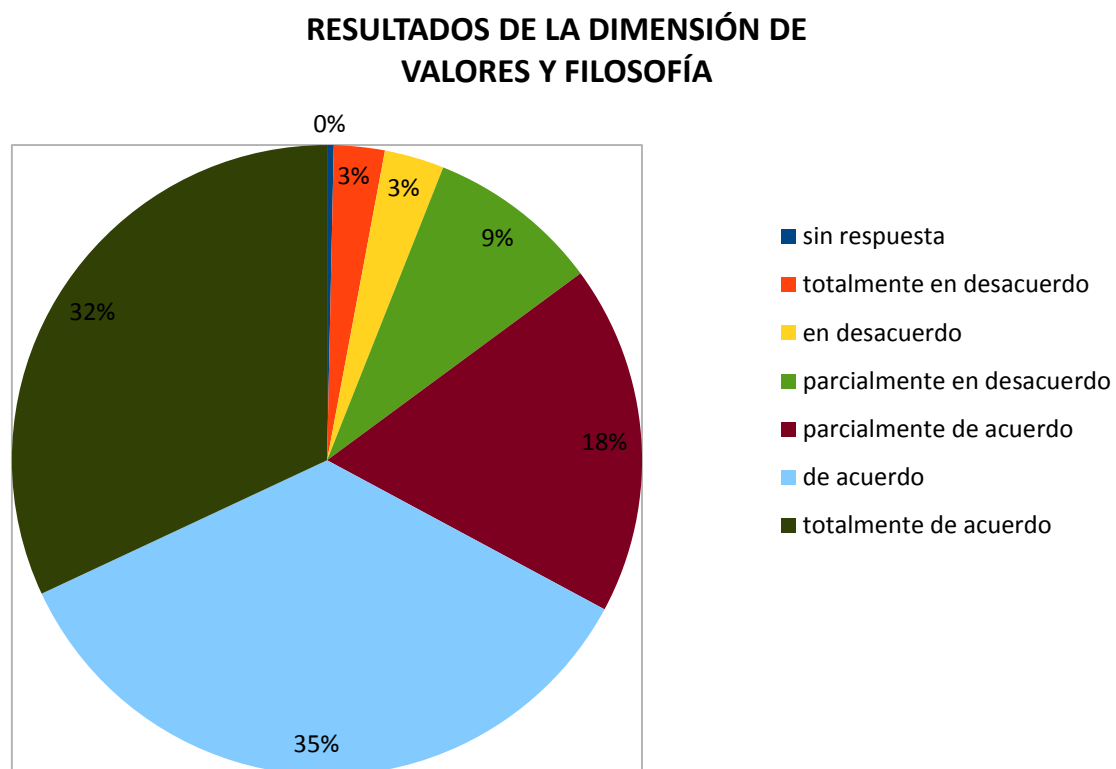
Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

La población se la puede describir de la siguiente manera: En el personal administrativo se encuentra un cargo gerencial, 9 jefaturas (se cuenta con los supervisores) y 25 asistentes o auxiliares. En el área de bodega, se encuentra 3 jefaturas (supervisores) y 47 asistentes o auxiliares. En el área de operaciones se puede encontrar 3 jefaturas (supervisores) y 45 asistentes o auxiliares.

### **3.2. HPI: valores y filosofía organizacional**

La dimensión de valores y filosofía organizacional de HPI cuenta con una escala de calificación tipo Likert desde: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Gráfico 3.1. Resultados de la dimensión de valores y filosofía de HPI aplicada en Megaprofer**



Fuente: Investigación de campo.

Los resultados obtenidos son los siguientes: 0% sin respuesta en las afirmaciones, 3% en totalmente en desacuerdo, 3% en desacuerdo, 9% parcialmente en desacuerdo, 18% parcialmente de acuerdo, 35% de acuerdo, 32% totalmente de acuerdo.

En los resultados se puede apreciar que las respuestas de totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo es un total de 85%, el cual, demuestra que existe un clima laboral muy prometedor en cuanto a valores organizacionales en la empresa Megaprofer S.A.

**Tabla 3.3. Resultados de Valores y Filosofía de HPI**

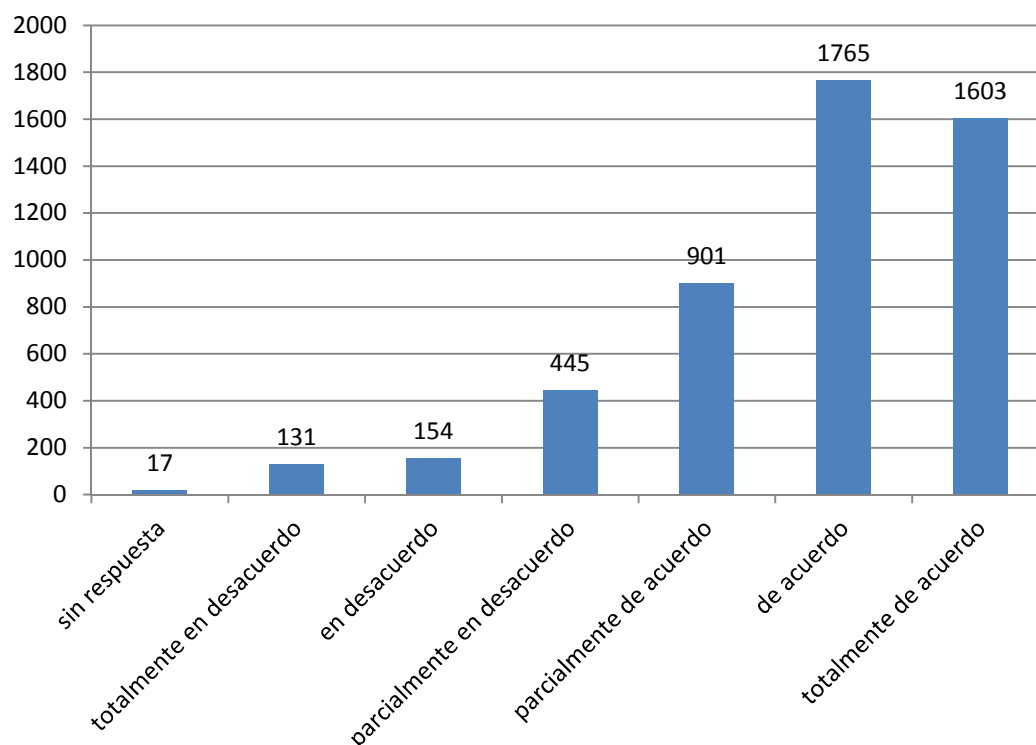
|          |       | VALORES Y FILOSOFÍA |                          |               |                            |                         |            | Total |                       |
|----------|-------|---------------------|--------------------------|---------------|----------------------------|-------------------------|------------|-------|-----------------------|
|          |       | sin respuesta       | totalmente en desacuerdo | en desacuerdo | parcialmente en desacuerdo | parcialmente de acuerdo | de acuerdo |       | totalmente de acuerdo |
| PREGUNTA | 11.1  |                     | 6                        | 7             | 27                         | 41                      | 49         | 22    | 152                   |
|          | 11.2  |                     | 3                        | 2             | 8                          | 23                      | 62         | 54    | 152                   |
|          | 11.3  |                     | 12                       | 7             | 25                         | 40                      | 45         | 23    | 152                   |
|          | 11.4  |                     | 5                        | 13            | 19                         | 29                      | 61         | 25    | 152                   |
|          | 11.5  |                     | 6                        | 8             | 19                         | 31                      | 59         | 29    | 152                   |
|          | 11.6  | 1                   | 2                        | 2             | 6                          | 10                      | 39         | 92    | 152                   |
|          | 11.7  |                     | 4                        | 3             | 7                          | 24                      | 52         | 62    | 152                   |
|          | 11.8  |                     | 2                        | 2             | 6                          | 16                      | 40         | 86    | 152                   |
|          | 11.9  |                     | 1                        | 3             | 13                         | 29                      | 57         | 49    | 152                   |
|          | 11.10 | 1                   | 2                        | 1             | 14                         | 22                      | 66         | 46    | 152                   |
|          | 11.11 | 1                   | 4                        | 3             | 13                         | 28                      | 62         | 41    | 152                   |
|          | 11.12 |                     | 3                        | 7             | 13                         | 26                      | 65         | 38    | 152                   |
|          | 11.13 | 4                   | 6                        | 6             | 9                          | 32                      | 57         | 38    | 152                   |
|          | 11.14 | 1                   | 3                        | 3             | 19                         | 36                      | 55         | 35    | 152                   |
|          | 11.15 |                     | 1                        | 3             | 9                          | 33                      | 61         | 45    | 152                   |
|          | 11.16 | 2                   | 5                        | 5             | 19                         | 33                      | 56         | 32    | 152                   |
|          | 11.17 |                     | 10                       | 2             | 12                         | 29                      | 60         | 39    | 152                   |
|          | 11.18 | 1                   | 11                       | 13            | 19                         | 36                      | 50         | 22    | 152                   |
|          | 11.19 | 1                   | 8                        | 9             | 18                         | 34                      | 52         | 30    | 152                   |
|          | 11.20 | 1                   | 13                       | 5             | 17                         | 33                      | 47         | 36    | 152                   |
|          | 11.21 |                     | 2                        | 4             | 15                         | 23                      | 44         | 64    | 152                   |
|          | 11.22 |                     | 1                        | 2             | 19                         | 24                      | 44         | 62    | 152                   |
|          | 11.23 | 1                   | 2                        | 2             | 15                         | 31                      | 56         | 45    | 152                   |
|          | 11.24 | 2                   | 2                        | 2             | 16                         | 32                      | 50         | 48    | 152                   |
|          | 11.25 |                     | 1                        | 3             | 5                          | 30                      | 54         | 59    | 152                   |
|          | 11.26 |                     | 2                        | 3             | 10                         | 32                      | 56         | 49    | 152                   |
|          | 11.27 | 1                   | 2                        | 4             | 8                          | 19                      | 53         | 65    | 152                   |
|          | 11.28 |                     | 2                        | 8             | 15                         | 27                      | 54         | 46    | 152                   |
|          | 11.29 |                     | 2                        | 4             | 10                         | 21                      | 46         | 69    | 152                   |
|          | 11.30 |                     | 1                        | 7             | 9                          | 19                      | 54         | 62    | 152                   |
|          | 11.31 |                     | 1                        | 4             | 13                         | 18                      | 55         | 61    | 152                   |
|          | 11.32 |                     | 4                        | 5             | 7                          | 26                      | 52         | 58    | 152                   |
|          | 11.33 |                     | 2                        | 2             | 11                         | 14                      | 52         | 71    | 152                   |
| Total    |       | 17                  | 131                      | 154           | 445                        | 901                     | 1765       | 1603  | 5016                  |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

Los resultados obtenidos reflejan una mayor constancia de respuestas en las escalas correspondientes a parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Gráfico 3.2. Resultados por escala en la dimensión de valores y filosofía**



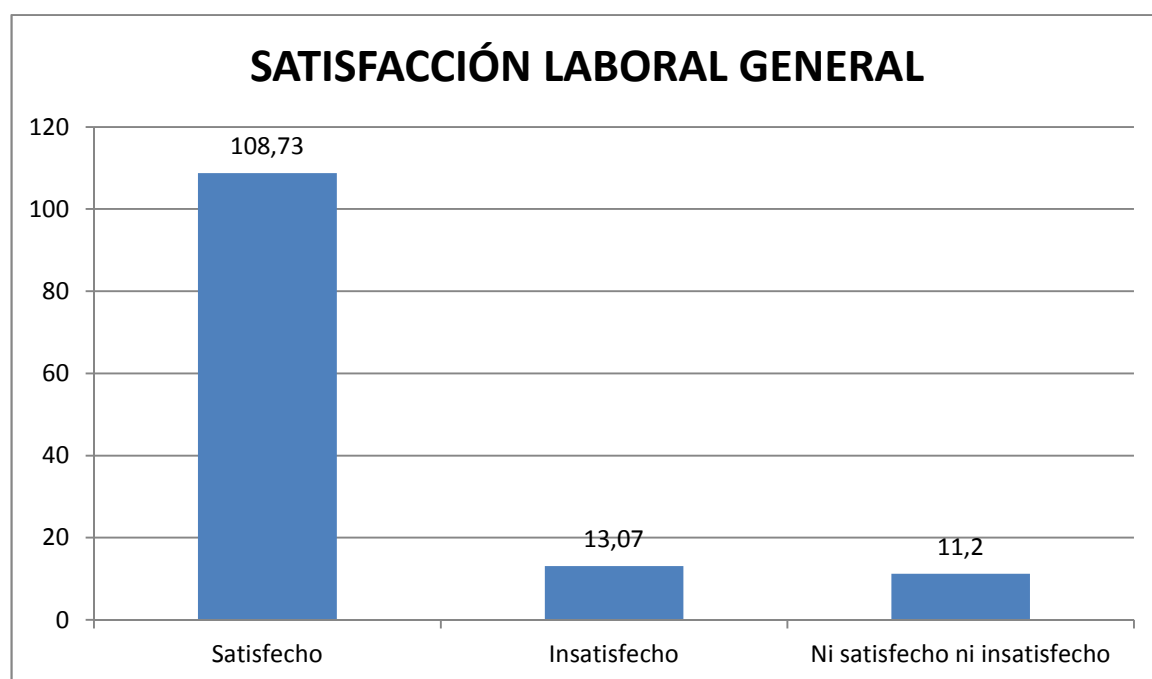
Fuente: Investigación de campo.

El gráfico detalla la cantidad de respuestas obtenidas en las escalas de calificación de la dimensión de valores y filosofía. Los números de respuestas son los siguientes: 17 afirmaciones que no tienen respuesta, 131 respuestas para totalmente en desacuerdo, 154 respuestas en desacuerdo, 445 respuestas en parcialmente en desacuerdo, 901 respuestas en parcialmente de acuerdo, 1765 respuestas en de acuerdo y 1603 respuestas en totalmente de acuerdo.

### 3.3. NTP 394: Satisfacción laboral

La herramienta NTP 394 cuenta con 3 escalas las cuales son: Insatisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho y satisfecho.

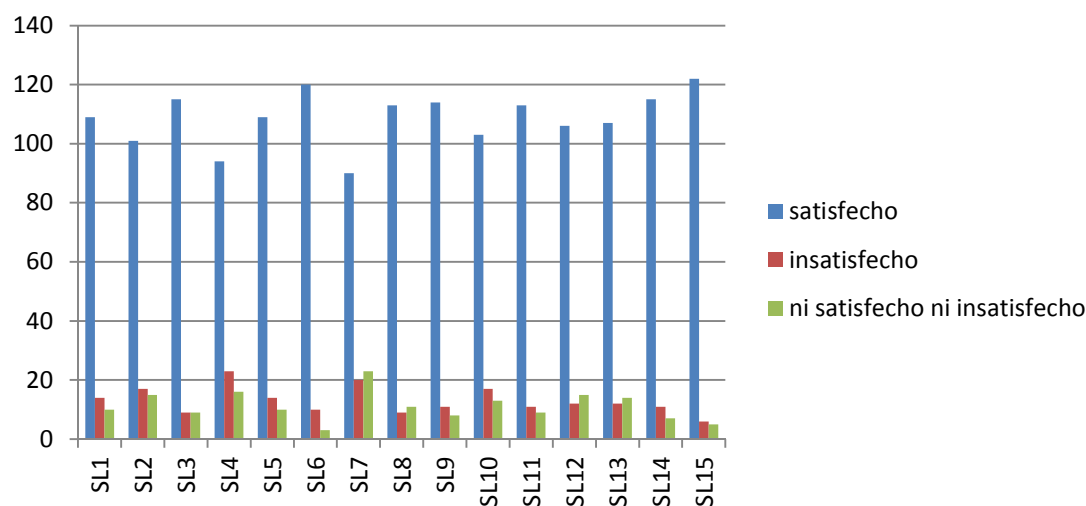
**Gráfico 3.3. Resultados de NTP 394 de satisfacción laboral aplicada en Megaprofer por población.**



Fuente: Investigación de campo.

Los resultados de satisfacción laboral de acuerdo a la población son los siguientes: El 108,73 de la población se siente satisfecho, el 13,07 de la población se siente insatisfecho y el 11,20 de la población se siente ni satisfecho ni insatisfecho.

**Gráfico 3.4. Resultados por afirmación de NTP 394**



Fuente: Investigación de campo.

Los resultados obtenidos muestran que el mayor número de respuestas en satisfecho están en la afirmación 15 “tu estabilidad en el trabajo”, el menor número de respuestas en satisfecho están en la afirmación 7 “tu salario”; el mayor número de respuestas en insatisfecho se encuentran en la afirmación 4 “reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho”, el menor número de respuestas en insatisfecho se encuentran en la afirmación 15 “tu estabilidad en el trabajo”; le mayor número de respuestas en ni satisfecho ni insatisfecho se encuentra en la afirmación 7 “tu salario”, el menos número de respuestas en satisfecho se encuentra en la afirmación 6 “Responsabilidad que se te ha asignado”.

**Tabla 3.4. Respuestas de la dimensión valores de HPI y NTP 294**

|                         |                           | NTP:394                       |                           |                         | Total |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
|                         |                           | Ni satisfecho ni insatisfecho | Desacuerdo e insatisfecho | De acuerdo y satisfecho |       |
| DIMENSIÓN VALORES (HPI) | Desacuerdo e insatisfecho | 0                             | 4                         | 3                       | 7     |
|                         | De acuerdo y satisfecho   | 1                             | 26                        | 99                      | 126   |
| Total                   |                           | 1                             | 30                        | 102                     | 133   |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

Los resultados obtenidos con las 2 herramientas muestran que 102 personas se sienten satisfechas, mientras que 30 se sienten insatisfechas y solamente una se encuentra ni insatisfecha ni satisfecha, en relación a la satisfacción laboral que brinda Megaprofer; por otro lado, 126 personas se encuentran de acuerdo con los valores y la filosofía organizacional, tan solo 7 se encuentran en desacuerdo.

### **3.4. Correlación entre afirmaciones de las herramientas aplicadas**

#### **3.4.1. Coeficiente de correlación de Pearson**

La correlación para Ritchey (2001), es la medida de covariación conjunta que indica el sentido de esta y de su relevancia, y permite la comparación entre diferentes variables. Entonces el coeficiente de correlación de Pearson es la covarianza existente entre sus dos variables tipificadas.

### 3.4.2. Introducción al análisis de afirmaciones

El análisis de las 2 herramientas se ha realizado mediante correlación entre todas sus afirmaciones, de las cuales se detallan las más significativas encontradas.

**Tabla 3.5. Correlación entre afirmaciones de las herramientas aplicadas**

| <b>Afirmación NTP 394</b>                                     | <b>Afirmación Dimensión valores HPI</b>   | <b>Correlación de Pearson.</b> | <b>Análisis</b>   |
|---|---|--------------------------------|---|
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 31 Las personas en esta organización crean oportunidades para crecer, aprender y desarrollarse.         | .320**                         | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 31 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 25 Las personas en nuestra organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos. | .290**                         | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 25 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 20 Soy reconocido y premiado por hacer bien mi trabajo  | .282**                         | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 20 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 8 La posibilidad de utilizar tus capacidades                  | 25 Las personas en nuestra organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos. | .251**                         | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 8 del NTP 394 y la afirmación 25 de la Dimensión de Valores de la HPI. |

|   |   |        |  |
|---|---|--------|--|
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 32 En general, en esta organización se asegura el aprendizaje y el crecimiento profesional de su gente. | .250** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 32 de la Dimensión de Valores de la HPI.  |
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 2 En nuestra organización somos claros y correctos con nuestros clientes y proveedores                  | .245** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 2 de la Dimensión de Valores de la HPI.   |
| 12 La atención que se presta a las sugerencias que haces.     | 25 Las personas en nuestra organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos. | .243** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 12 del NTP 394 Y la afirmación 25 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 4 Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho       | 21 En nuestra organización todos tenemos un alto compromiso con la calidad                              | .234** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 4 del NTP 394 y la afirmación 21 de la Dimensión de Valores de la HPI.  |
| 8 La posibilidad de utilizar tus capacidades                  | 31 Las personas en esta organización crean oportunidades para crecer, aprender y desarrollarse.         | .232** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 8 del NTP 394 y la afirmación 31 de la Dimensión de Valores de la HPI.  |
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 1 En nuestra organización existe consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.                    | .228** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 1 de la Dimensión de Valores de la HPI.   |

|   |  |        |   |
|---|--|--------|---|
| 14 La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.          | 9 Las personas en nuestra organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos. | .227** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 14 del NTP 394 Y la afirmación 9 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa | 26 Las personas en nuestra organización valoran lo que hacen.  | .226** | Existe una correlación significativa al nivel 0,01 entre la afirmación 9 del NTP 394 Y la afirmación 26 de la Dimensión de Valores de la HPI. |
| 1 Condiciones físicas del trabajo.                            | 18 Los jefes y directivos de nuestra organización toleran los errores.                                 | -.220* | Existe una correlación significativa al nivel 0,05 entre la afirmación 1 del NTP 394 y la afirmación 18 de la Dimensión de Valores de la HPI. |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

Los resultados de la correlación muestran que la afirmación 9 Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa de NTP 394, se repite 7 veces en correlaciones que tienen significancia al nivel 0,01; y la afirmación 25 Las personas en nuestra organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos, de HPI, se repite 3 veces en correlaciones que tienen significancia al nivel 0,01.

### 3.5. Correlación entre las medias de valores organizacionales y satisfacción laboral

Las medias de los resultados obtenidos en cada encuesta aplicada han sido tomadas en cuenta para verificar la correlación existente entre los resultados generales obtenidos en cada herramienta.

**Tabla 3.6. Correlación entre las medias de valores organizacionales y satisfacción laboral**

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>Correlación de Pearson</b>             | <b>NTP 394: Satisfacción laboral</b> |
| <b>HPI: Dimensión valores y filosofía</b> | ,175*                                |

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

En la correlación entre la dimensión de valores organizacionales de HPI y el NTP: 394 de satisfacción laboral, indica que existe una significancia al nivel 0,05. Esta significancia mantiene vigente la hipótesis de la relación entre valores organizacionales y la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, no existe una correlación entre Valores organizacionales y satisfacción.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Plan de intervención para mejorar la satisfacción de los colaboradores**

El plan de intervención para mejorar la satisfacción de los colaboradores propone crear escenarios favorables al desarrollo del trabajo, para que la satisfacción laboral cumpla con los conceptos de los valores organizacionales; así como para promover el desarrollo de la cultura y clima organizacional.

##### **4.1.1. Definición**

El plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar la satisfacción de los trabajadores y a su vez promover los valores organizacionales de la empresa.

##### **4.1.2. Objetivo**

Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en base a los valores organizacionales.

#### **4.2. Propuesta**

Considerando los resultados de las herramientas aplicadas se propone un conjunto de actividades y acciones que se direccionan a promover niveles adecuados de satisfacción laboral en función de los valores.

Tabla 4.1. Propuesta

| Valor organizacional  | Estrategia                              | Objetivo   | Acciones   | Tiempo de implementación |
|---|---|--|--|--------------------------|
| · Somos lo que decimos  | Cumplimiento de indicadores             | Cumplir con el plan estratégico de la empresa mediante la política integral de gestión | Mejorar continuamente los procesos en base a los sistemas de gestión de la empresa y mantener actualizado al personal sobre los cambios que se realizan mediante charlas de socialización por cada proceso que haya sido modificado. | Inmediata                |
| · Hacemos más trabajando juntos.                                  | Campaña: Soy importante para MEGAPROFER | Brindar seguridad de compromiso por parte de la empresa a los trabajadores             | Mantener informado al personal mediante charlas sobre los diferentes problemas sociales actuales y como enfrentarlos en el caso de tenerlos presentes en la vida diaria de los colaboradores.  | Cada 6 meses             |
| · Nos apasiona ser mejores día a día<br>· Luchamos hasta lograrlo | Plan de desarrollo personal             | Desarrollar personal y profesionalmente a los colaboradores                            | Realizar plan de desarrollo en los demás departamentos tomando base en el plan piloto de compras, que cuenta con programas de capacitación específica para el cargo, realización de  | Cada 3 meses             |

|  |                               |   |   |                 |
|--|-------------------------------|---|---|-----------------|
|  |                               |   | funciones de un compañero, acompañar a líderes de procesos de la cadena de valor, acompañar al asesor comercial con mejores resultados de ventas.   |                 |
|  |                               |   | Motivar a la participación en el club de lectura que tiene la empresa, mediante relatos de los participantes sobre los resultados que estos han obtenido en el club.  | Inmediata       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· Nuestra familia es importante.</li> <li>· Somos humildes</li> <li>· Hacemos más trabajando juntos</li> <li>· Te Mega Servimos.</li> <li>· Sentimos la camiseta</li> </ul> | Compromiso de la organización | Facilitar las relaciones interpersonales y relaciones de la empresa con el colaborador. | Generar jornadas únicas y accesibles de tiempo para participar con la convivencia familiar, como una visita de la familia a un colaborador, dentro de su puesto de trabajo para que conozcan la importancia de sus funciones en la empresa. | Una vez al año. |

|  |                                 |  |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|--|
|  |                                 |  | <p>Coordinar actividades para programas sociales como: actos de beneficencia, día de la familia, día del trabajo, etc. Actividades que estarán a cargo del responsable de trabajo social</p>   | <p>Fechas conmemorativas en el año</p> |
|  |                                 |  | <p>Garantizar los suministros necesarios para cada colaborador, de forma establecida para un mejor desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo, sin que tenga que realizar pedidos extras de suministros para cumplir con sus funciones.</p> | <p>Permanente</p>                      |
| <p>· Te Mega Servimos</p> <p>· Hacemos más trabajando juntos</p> | <p>Participación y decisión</p> | <p>Obtener los criterios y sugerencias que los colaboradores pretendan brindar para el crecimiento y desarrollo de la empresa.</p> | <p>Crear buzones de sugerencias para el personal brindando la oportunidad de exponer comentarios, en las áreas de bodega y administrativo, para brindar la oportunidad de expresarse por diferentes factores que los afecten.</p>                        | <p>Inmediata</p>                       |

Elaborado por: Fierro, Pablo (2015).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Se concluye que el clima organizacional en Megaprofer en base a la dimensión de los valores y filosofía organizacional de la empresa cumple las expectativas de la presidencia de la compañía, siendo una de las dimensiones con mayores porcentajes que influyen en el desarrollo de la cultura y clima organizacional.
- Se concluye que la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Megaprofer se encuentra en un nivel alto de satisfacción, demostrando que la empresa está comprometida en cubrir las necesidades personales de los trabajadores y las necesidades laborales de la organización.
- Se concluye que no existe una correlación entre la satisfacción laboral de los trabajadores con la percepción de los valores y la filosofía organizacional de la empresa en la que laboran; por lo tanto, tener un clima organizacional de buenas condiciones, no asegura la satisfacción de los colaboradores.
- Se concluye que el plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en base a los valores organizacionales tiene una valoración alta para ser aplicado en la empresa Megaprofer S.A. como beneficiario principal.
- Se concluye que al existir una percepción positiva del clima laboral y la filosofía de la empresa, el colaborador se siente mayormente satisfecho, ante lo que espera por parte de la empresa.

- Se concluye que la satisfacción laboral del personal de la empresa es un factor decisivo para que el clima laboral sea bueno o excelente, y que al tener personas insatisfechas afecta al clima organizacional, a consecuencia de que las necesidades de la persona no se encuentran en un nivel alto de satisfacción.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda continuar con los estudios de clima organizacional y aplicar planes de mejora en las dimensiones con porcentajes más bajos, para así continuar con el desarrollo de un ambiente más sano y feliz para trabajar.
- Se recomienda realizar un estudio de satisfacción tomando en cuenta al cliente interno y al cliente externo de la compañía, para apreciar si la cultura organizacional de la empresa afecta directa o indirectamente en los clientes externos.
- Se recomienda dar seguimiento a casos puntuales de insatisfacción, por lo que estos pueden estar afectando indirectamente a otros colaboradores que tengan contacto con el caso, para de esa manera mantener un nivel de satisfacción laboral elevado.
- Se recomienda realizar investigaciones de satisfacción laboral cada semestre con diferentes herramientas, para tener constancia de la satisfacción laboral en todas las áreas y zonas con las que cuente la empresa, ya que al dar importancia a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, promueve los valores organizacionales de la empresa.
- Se recomienda aplicar el plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral en base a los valores organizacionales de la empresa Megaprofer S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abugatas, J. y Tubino, F. (1997). Consecuencias de los Cambios Globales para la Educación. Lima: Editorial Foro Educativo.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos, (5ª edición). México: editorial Mac Graw Hill.
- Cortina, A. (1997). El Mundo de los Valores. Ética y Educación. Santa Fe de Bogotá: Editorial El Búho
- Cortina, A. (2000 a). Ética de la Empresa. Valladolid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2000 b). La Educación y Los Valores. España: Editorial Biblioteca Nueva.
- Costa, T. y Gómez, J. (1999). Crecer en Valores. España: Sal Térrea.
- Dion, M. (1990). Pluralité des valeurs éthiques et diversité des modèles d'entrepreneurs. Revista Ethica 2(2), 153-184.
- Gamboa, E. (2010, 04 de septiembre). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com, 12(16).  
Disponibile en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-descripcion-teorica-de-sus-determinantes>
- Guédez, V. (2001). La Ética Gerencial. Instrumentos Estratégicos que facilitan decisiones correctas. Venezuela: Editorial Planeta.

- Hackman, J. y Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York, Herper.
- López, Y. y Sánchez, M. (1996). *Para comprender las Organizaciones Escolares*. Sevilla: Edición Repiso libros.
- Martín, F. D. (2009). *Los valores en el centro de la Cultura Organizacional*. Argentina: Editorial El Cid Editor Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecapucpsp/docDetail.action?docID=10311402&p00=importancia%20valores%20organizacionales>
- Matute, G., Izquierdo, L., Mejía, C., Porras, J. y Solano, N. (2008). *Modelo de gestión de la calidad para la Contraloría General de la República. Gerencia para el Desarrollo 1*. Lima: Ediciones Esam.
- Mayo, E. (1984) "The Mad Mosaic: A Life Story Quartet", London
- Palafox, G. (1995). "La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano".
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). "Satisfacción laboral: Tratado de psicología del trabajo". España. Editorial Síntesis S.A.
- Ritchey, J. (2001) *Estadística para las ciencias sociales*. México: Mc GRAW-HILL, Primera edición.
- Robbins, S. (1998) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

Santos, G. (2011). Cultura Organizacional, Satisfacción profesional e atmosfera de grupo. *Revista de investigación en psicología*, 42(4), 511- 518.

Schlemenson, A. (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción. Buenos Aires: Paidós.

Siliceo, A., Casares, A. y Gonzáles, M. (1999). Liderazgo, valores y Cultura Organizacional. México: Editorial McGraw-HILL.

Warr P, Cook J, Wall T. 1979 Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*.

Wright, T. y Bonett, D. (2007) Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33

## ANEXOS

### VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

Ambato, 27 de marzo 2015

Yo Guamán Villacís Ibeth Alicia, gerente de Talento Humano de la empresa Megaprofer S.A. tengo claro conocimiento sobre el “plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral en base a los valores organizacionales de los trabajadores”, que el Sr. Fierro Pastrano Pablo Daniel con cédula de identidad N° 1803675881, estudiante egresado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, presenta como propuesta en su disertación que tiene como tema la “RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES”.

Por lo tanto, la propuesta “Plan de intervención para mejorar la satisfacción laboral en base a los valores organizacionales de los trabajadores” ha sido valorada como aplicable en la empresa Megaprofer S.A., lugar en donde se realizó la disertación.

Atentamente



IBETH GUAMÁN

GERENTE DE TALENTO HUMANO

MEGAPROFER S.A.

## VALIDACIÓN HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE HPI

Martes, 10 de marzo de 2015

La herramienta de medición de clima organizacional de HPI (Human Perspectives International) ha sido modificada con el objetivo de hacerla compatible a la realidad de la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato, los cambios realizados en la dimensión de "valores y filosofía", se realizaron con la finalidad de estudiar los valores corporativos de la empresa en los trabajadores, mismos que han sido desarrollados mediante la metodología de delivering happiness at work, así como también, acortar el número de afirmaciones de la dimensión, eliminar preguntas que compartan un mismo concepto, simplificar y facilitar el entendimiento de las afirmaciones, hacer más dinámica al momento de ser contestada y disminuir el tiempo de aplicación.

Los cambios no han alterado las cualidades de medición de la dimensión de valores y filosofía, ya que se han mantenido todos los parámetros esenciales para que el instrumento cumpla con su propósito.

La herramienta de medición de clima laboral fue aplicada en el periodo de Agosto-Octubre de 2014, cumpliendo con los objetivos de aplicación esperados.

Atentamente



IBETH GUAMAN

GERENTE DE TALENTO HUMANO

MEGAPROFER S.A.

## HPI (HUMAN PERSPECTIVES INTERNATIONAL)

### HERRAMIENTAS ADJUNTAS

#### HERRAMIENTA ORIGINAL (ADJUNTO 1)

Consta de 41 afirmaciones.

En el documento de la herramienta original se marcan con color amarillo las afirmaciones que han sido modificadas; las afirmaciones que tienen la fuente de color rojo son las que han sido desechadas para la modificación de la nueva herramienta.

#### HERRAMIENTA MODIFICADA (ADJUNTO 2)

Consta de 33 afirmaciones.

En la herramienta modificada, se encuentran todas las afirmaciones sin marcar de la herramienta original, además de las que han tenido cambios.

## ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## 11. VALORES Y FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION

De acuerdo a su opinión para cada afirmación, marque con X una de las opciones de respuesta.

|  | Totalmente en<br>desacuerdo |   |   |   |   | Totalmente de<br>acuerdo |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
|  | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        |
| 1. En Nuestra Organización existe consistencia entre lo que se dice y lo que se hace                   |                             |   |   |   |   |                          |
| 2. En Nuestra Organización es claro y correcto con sus clientes y proveedores                          |                             |   |   |   |   |                          |
| 3. Las personas en Nuestra Organización admiten sus errores sin importar las consecuencias             |                             |   |   |   |   |                          |
| 4. Las personas en Nuestra Organización cumplen los compromisos que le hacen a sus compañeros          |                             |   |   |   |   |                          |
| 5. Por lo general, las personas en Nuestra Organización dicen la verdad                                |                             |   |   |   |   |                          |
| 6. En general, para Nuestra Organización es importante la honestidad y claridad en su actuación        |                             |   |   |   |   |                          |
| 7. Nuestra gente es reconocida y valorada en el mercado  |                             |   |   |   |   |                          |
| 8. La gente se siente orgullosa de trabajar en Nuestra Organización                                    |                             |   |   |   |   |                          |
| 9. El mercado reconoce y admira la calidad de nuestros productos                                       |                             |   |   |   |   |                          |
| 10. En general, NUESTRA ORGANIZACIÓN marca el Liderazgo en el Mercado                                  |                             |   |   |   |   |                          |
| 11. Los jefes y directivos acogen las ideas de su personal   |                             |   |   |   |   |                          |
| 12. Las personas en esta Organización están abiertas a los cambios y a las nuevas ideas                |                             |   |   |   |   |                          |
| 13. Las personas en esta Organización animan a los demás a innovar                                     |                             |   |   |   |   |                          |
| 14. En general, en Nuestra Organización se valora la creatividad, y la iniciativa de sus colaboradores |                             |   |   |   |   |                          |
| 15. Las personas en esta organización conocen y aplican procedimientos administrativos                 |                             |   |   |   |   |                          |
| 16. Las personas en esta Organización procuran no desperdiciar los recursos                            |                             |   |   |   |   |                          |
| 17. Las personas en Nuestra Organización se sienten motivadas en aportar con nuevas ideas              |                             |   |   |   |   |                          |
| 18. Las personas en Nuestra Organización piden ayuda cuando es necesario                               |                             |   |   |   |   |                          |
| 19. Las personas en la Organización cooperan con sus compañeros  |                             |   |   |   |   |                          |
| 20. En general, en Nuestra Organización se valora y promueve el trabajo en equipo                      |                             |   |   |   |   |                          |
| 21. Las personas en esta Organización siempre buscan mejorar   |                             |   |   |   |   |                          |
| 22. Los Gerentes y jefes de Nuestra Organización toleran los errores.                                  |                             |   |   |   |   |                          |

## ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

|   |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 23. Alcanzar altos niveles de calidad es muy importante en esta empresa   |  |  |  |  |  |  |  |
| 24. En nuestra empresa el trabajo se hace bien desde la primera vez   |  |  |  |  |  |  |  |
| 25. Soy reconocido y premiado por las innovaciones y mejoras que hago en mi trabajo                             |  |  |  |  |  |  |  |
| 26. En Nuestra Organización todos tenemos un alto compromiso con la Calidad                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| 27. En general, en Nuestra Organización las personas trabajan buscando mejorar siempre la calidad               |  |  |  |  |  |  |  |
| 28. Las personas en esta Organización saben lo que tienen que hacer y lo hacen                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 29. Las personas en Nuestra Organización son persistentes ante las dificultades                                 |  |  |  |  |  |  |  |
| 30. Las personas en Nuestra Organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos         |  |  |  |  |  |  |  |
| 31. Las personas en Nuestra Organización valoran lo que hacen   |  |  |  |  |  |  |  |
| 32. Las personas que trabajamos en Nuestra Organización damos un poco más de lo que nos piden                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 33. En general, en esta Organización las personas se esfuerzan por lograr mejores resultados                    |  |  |  |  |  |  |  |
| 34. Las personas en esta organización están dispuestas a reconsiderar las ideas, incluso las más tradicionales  |  |  |  |  |  |  |  |
| 35. Las personas en esta Organización responden adecuadamente al cambio   |  |  |  |  |  |  |  |
| 36. En general, en esta organización es importante responder rápidamente al cambio y considerar nuevas opciones |  |  |  |  |  |  |  |
| 37. Las personas en esta Organización buscan adquirir habilidades que le permitan mejorar en el trabajo         |  |  |  |  |  |  |  |
| 38. Las personas en esta Organización participan en entrenamiento que mejoren sus habilidades                   |  |  |  |  |  |  |  |
| 39. Las personas en esta Organización crean oportunidades para crecer, aprender y desarrollarse                 |  |  |  |  |  |  |  |
| 40. En general, en esta Organización se asegura el aprendizaje y el crecimiento profesional de su gente         |  |  |  |  |  |  |  |
| 41. En lo personal comparto los valores y manera de trabajar de esta Organización                               |  |  |  |  |  |  |  |

## NUESTRO COMPROMISO DE HOY para el Megaprofer del futuro

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

AGOSTO 2014

### 11. VALORES Y FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a su opinión para cada afirmación, marque con X

|   | Totalmente en desacuerdo |   |   |   |   | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|
|   | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 |                       |
| 1. En Nuestra Organización existe consistencia entre lo que se dice y lo que se hace                              |                          |   |   |   |   |                       |
| 2. En Nuestra Organización somos claros y correctos con nuestros clientes y proveedores                           |                          |   |   |   |   |                       |
| 3. Las personas en Nuestra Organización admiten sus errores sin importar las consecuencias                        |                          |   |   |   |   |                       |
| 4. Las personas en Nuestra Organización cumplen los compromisos que le hacen a sus compañeros                     |                          |   |   |   |   |                       |
| 5. Por lo general, las personas en Nuestra Organización dicen la verdad   |                          |   |   |   |   |                       |
| 6. En Nuestra Organización es importante la honestidad y claridad en la actuación                                 |                          |   |   |   |   |                       |
| 7. Nuestra gente es reconocida y valorada en el mercado   |                          |   |   |   |   |                       |
| 8. La gente se siente orgullosa de trabajar en Nuestra Organización   |                          |   |   |   |   |                       |
| 9. El mercado reconoce y admira la calidad de nuestros productos  |                          |   |   |   |   |                       |
| 10. Las personas en esta Organización están abiertas a los cambios y a las nuevas ideas                           |                          |   |   |   |   |                       |
| 11. En general, Nuestra Organización valora la creatividad, y la iniciativa de sus colaboradores                  |                          |   |   |   |   |                       |
| 12. Las personas en esta organización conocen y aplican sus procedimientos  |                          |   |   |   |   |                       |
| 13. Las personas en esta Organización procuran no desperdiciar los recursos                                       |                          |   |   |   |   |                       |
| 14. Las personas en Nuestra Organización se sienten motivadas en aportar con nuevas ideas                         |                          |   |   |   |   |                       |
| 15. Las personas en Nuestra Organización piden ayuda cuando es necesario  |                          |   |   |   |   |                       |
| 16. Las personas en la Organización cooperan con sus compañeros   |                          |   |   |   |   |                       |
| 17. En general, en Nuestra Organización se valora y promueve el trabajo en equipo                                 |                          |   |   |   |   |                       |
| 18. Los jefes y directivos de Nuestra Organización toleran los errores  |                          |   |   |   |   |                       |
| 19. En nuestra empresa el trabajo se hace bien desde la primera vez   |                          |   |   |   |   |                       |
| 20. Soy reconocido y premiado por hacer bien mi trabajo   |                          |   |   |   |   |                       |
| 21. En Nuestra Organización todos tenemos un alto compromiso con la Calidad                                       |                          |   |   |   |   |                       |
| 22. En general, en Nuestra Organización las personas trabajan buscando mejorar siempre la calidad de lo que hacen |                          |   |   |   |   |                       |
| 23. Las personas en esta Organización saben lo que tienen que hacer y lo hacen                                    |                          |   |   |   |   |                       |
| 24. Las personas en Nuestra Organización son persistentes ante las dificultades                                   |                          |   |   |   |   |                       |
| 25. Las personas en Nuestra Organización se comprometen totalmente a alcanzar el éxito de sus proyectos           |                          |   |   |   |   |                       |
| 26. Las personas en Nuestra Organización valoran lo que hacen   |                          |   |   |   |   |                       |
| 27. Las personas que trabajamos en Nuestra Organización damos un poco más de lo que nos piden                     |                          |   |   |   |   |                       |
| 28. Las personas en esta organización están dispuestas a reconsiderar las ideas, incluso las más tradicionales    |                          |   |   |   |   |                       |
| 29. Las personas en esta Organización buscan adquirir habilidades que le permitan mejorar en el trabajo           |                          |   |   |   |   |                       |
| 30. Las personas en esta Organización participan en entrenamiento y capacitación para mejorar sus habilidades     |                          |   |   |   |   |                       |
| 31. Las personas en esta Organización crean oportunidades para crecer, aprender y desarrollarse                   |                          |   |   |   |   |                       |
| 32. En general, en esta Organización se asegura el aprendizaje y el crecimiento profesional de su gente           |                          |   |   |   |   |                       |
| 33. En lo personal comparto los valores y manera de trabajar de mi empresa.                                       |                          |   |   |   |   |                       |

## NTP 394: SATISFACCION LABORAL

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy insatisfecho – insatisfecho – moderadamente insatisfecho – ni satisfecho, ni insatisfecho – moderadamente satisfecho – satisfecho – muy satisfecho) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

|  | Muy insatisfecho | Insatisf. | Moderad. Insatisf. | Ni satisf. Ni insatisf. | Moderad. satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|--|------------------|-----------|--------------------|-------------------------|---------------------|------------|----------------|
| 1. Condiciones físicas del trabajo                             |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo            |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 3. Tus compañeros de trabajo                                   |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho       |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 5. Tu superior inmediato                                       |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 6. Responsabilidad que se te ha asignado                       |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 7. Tu salario  |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades                  |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 9. Relaciones entre dirección y sus trabajadores en tu empresa |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 10. Tus posibilidades de promocionar                           |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 11. El modo en que tu empresa está gestionada                  |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 12. La atención que se presta a las sugerencias que haces      |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 13. Tu horario de trabajo                                      |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo           |                  |           |                    |                         |                     |            |                |
| 15. Tu estabilidad en el empleo                                |                  |           |                    |                         |                     |            |                |

