



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Psicología
mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de Investigación:

DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autor:

MARÍA GABRIELA VALLE PEÑALOZA

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, LIC. M.A.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO**

Línea de Investigación:

DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autor:

María Gabriela Valle Peñaloza

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo, Mg

f 

CALIFICADOR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg

f 

CALIFICADOR

Sandra Elizabeth Santamaría Guisamana, Mg

f 

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, Mg, PhD

f 

COORDINADOR DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg

f 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Diciembre 2021

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: MARÍA GABRIELA VALLE PEÑALOZA, con CC. 1804152468, autora del trabajo de graduación intitulado: **PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO**, previa a la obtención del título profesional de Magíster en Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional, en la escuela de Posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, diciembre 2021



María Gabriela Valle Peñaloza

1804152468

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por permitirme haberme permitido tener la oportunidad de actualizar mis conocimientos; a mi amada madre quien siempre me ha dado su apoyo incondicional y emocional; a mi familia, esposo e hija por haber tenido paciencia y comprensión en todo este proceso.

Agradezco de manera especial a Gonzalo Pazmay, por estar pendiente de mi proceso de titulación e impulsarme a mejorar, y, a la PUCESA por abrirme nuevamente sus puertas como esa casa del saber al que siempre le tendré un aprecio especial.

Finalmente agradezco a mi querida empresa por permitirme mediante este proyecto revivir mi pasión por mi profesión, porque día a día me ayuda a aprender algo nuevo dentro de mi vida personal y profesional.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este gran esfuerzo a mi adorada hija para que a través de mi ejemplo llegue a ser una mujer sabia, llena del amor de Dios en un mundo, que se torna más desafiante y a la vez más interesante, para que nunca deje de luchar por sus sueños y los anhelos de su corazón.

RESUMEN

El objetivo de la investigación se centra en analizar la satisfacción laboral con el fin de realizar y validar una propuesta de mejora en una compañía de servicios financieros localizada en Ambato, debido a que las líneas de supervisión percibieron, que se ha perdido el compromiso empresarial y, también, porque los colaboradores manifestaron que la Administración ha descuidado este campo. Para conseguir el objetivo propuesto, se realizó una investigación de tipo descriptivo con diseño no experimental. Además, se aplicó el cuestionario NTP 394 para la obtención de un diagnóstico de satisfacción laboral con una escala de Likert que va del 1 al 7, en donde 1 significa muy insatisfecho y 7 significa muy satisfecho, misma que fue aplicada a una población de 167 colaboradores, la cual representa la totalidad del personal. En base a los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de satisfacción dentro de la escala de Likert es de 6 sobre 7, lo que significa que en general los colaboradores están satisfechos con la compañía. Sin embargo, como complemento, se trabajó en una serie de actividades que apoyan la gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores tanto en los factores intrínsecos como extrínsecos.

Palabras Clave: satisfacción laboral, propuesta de mejora, colaboradores, servicios financieros

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the job satisfaction to carry out and validate an improvement proposal in a financial services company located in Ambato city, due to the supervision staff perceived that the business commitment has been lost and also because the employees stated that the Administration Department has neglected this field. To achieve the proposed objective, a descriptive research with a non-experimental design was carried out. In addition, the 394 NTP Questionnaire was applied to a population of 167 collaborators to obtain a diagnosis of job satisfaction with a Likert Scale ranging from 1 to 7, where 1 means very dissatisfied and 7 means very satisfied. Based on the obtained results, it is concluded that the level of satisfaction within the Likert Scale is 6 out of 7, which means that the employees are satisfied with the company. However, a series of activities that support the management of employee satisfaction in both the intrinsic and extrinsic areas were developed.

Keywords: job satisfaction, improvement proposal, employees, financial services.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1 Generalidades de la satisfacción laboral	4
1.2 Elementos y efectos de la satisfacción laboral.....	6
1.3 Relación de la motivación con la satisfacción laboral	10
Teorías de la motivación.....	11
1.4 Generaciones laborales	17
Generación Baby Boomers	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	23
2.1 Tipo de investigación, herramienta de evaluación y validez	23
2.2 Población y muestra.....	27
2.3 Procedimiento metodológico	30
2.4 Antecedentes de la organización.....	31
CAPÍTULO III. RESULTADOS	33
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46

INTRODUCCIÓN

No es suficiente tener a talentosos trabajadores que hagan bien sus trabajos, además, se necesita retenerlos por largos periodos de tiempo para que así la organización pueda beneficiarse de sus esfuerzos enfocados a la productividad, lo que señala Hertzberg. (1987), citado en Báez, 2016).

Un estudio reciente realizado por Cuesta, A. (2017) mostró que el 75% de los empleados en Latinoamérica buscan un nuevo trabajo y de éstos, el 43% quieren más dinero, un 35% reacciona a una sensación de insatisfacción con su empleador actual. Lo cual indica que las empresas deberían preocuparse, dado que el costo de la rotación es muy alto; por esta razón principalmente este estudio pretende identificar los niveles de satisfacción laboral, y, en base a esto diseñar e implementar estrategias que lleven a la empresa a mejorarla.

Es importante el estudio de la satisfacción laboral, pues la empresa financiera donde se lleva a cabo el proceso de investigación tiene 27 años de trayectoria, y fue considerada en el 2013 como una de las mejores empresas para trabajar a nivel Provincial, obtuvo la certificación de Great Place to Work (GPTW), tras un estudio realizado en el mismo año.

La satisfacción laboral tiene un papel predominante en las organizaciones para que el empleado se sienta comprometido y así alcance la productividad deseada, no obstante, en la empresa de servicios financieros se perciben comentarios de colaboradores que giran en torno a que las gerencias y jefaturas, se han despreocupado de la satisfacción del personal, desde que esta empresa financiera tuvo un cambio de denominación en el año 2016 fue más notoria la insatisfacción de los colaboradores que laboran más años en la compañía. Esta problemática es percibida, también, por la generación más joven y afecta en el ambiente de trabajo de toda la organización, pues el personal no participa activamente de eventos sociales, presentan excusas que no son razonables y han priorizado asuntos personales viéndose impactado el compromiso organizacional.

En esta nueva era del conocimiento, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y, se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, comportamientos, etc.

Esta es la era del conocimiento, por ello, se ha puesto esencial énfasis en el manejo del talento humano, por esta razón hay que entender qué grupos generacionales componen la organización; Imperial, Mondeli y Rivera. (2015) indicaron que la creciente diversidad demográfica de la fuerza de trabajo, aunado a la creciente globalización del capital humano, constituye un factor que las Organizaciones atenderán. Es así que, las políticas y normas de los departamentos se revisan para tomar en cuenta los cambios, que constituyen fuerzas de primera magnitud en la dinámica y movimiento de la empresa (p. 26) Y, finalmente Plaza, J. (2011) sostuvo que las fuerzas laborales en Asia, Europa Occidental, América Latina y Norteamérica son cada vez más complejas y diversificadas, por ende, los gerentes y empleados reconocen e incorporan las diferencias que resultan de estas características dadas por dicha diversidad, y poner especial énfasis por lo que los empleados desean de su trabajo. (p. 16).

Es un hecho que las áreas de talento humano tienen un reto arduo por delante, que implica la gestión estratégica de la diversidad de personas que conformen las Organizaciones, por es esto que esta investigación busca proponer estrategias claras que aporten a mejorar la satisfacción laboral, puesto que es una pieza clave dentro de la organización.

Para llegar a realizar el estudio de satisfacción laboral mencionado, se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora de satisfacción laboral en una empresa de servicios financieros de la ciudad de Ambato

Objetivos Específicos

1. Realizar fundamentación bibliográfica sobre satisfacción laboral.
2. Diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en el personal de la empresa de servicios financieros.
3. Diseñar la propuesta de mejora de satisfacción laboral en base a los resultados obtenidos.
4. Validar la propuesta de mejora de satisfacción laboral.

Para conseguir los objetivos, se utiliza un alcance de la investigación de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, pues, se representaron los componentes y características de la satisfacción laboral; se utiliza un instrumento tipo encuesta o cuestionario que es la Escala de Satisfacción (Traduc. De “Overall Job Satisfaction” de Warr, Cook y Wall) que se basa en la teoría bifactorial de Hertzberg, llamado, también, NTP 394 (Notas Técnicas de Prevención); para la obtención de resultados. La investigación, se remonta a una fecha específica para realizar la exploración de campo; que se lleva a cabo en una empresa de servicios financieros que cuenta con una población de 167 empleados, por el número de personas que conforman la población se trabaja con la totalidad del personal.

Es importante que la empresa de servicios financieros conozca el nivel de satisfacción laboral de los empleados, de tal forma que tenga suficiente información para que se tomen decisiones que hagan que la organización mejore el desempeño y productividad, además cuente con colaboradores satisfechos que cumplan las actividades establecidas de mejor manera. En el contexto actual las organizaciones deben enfocarse en la satisfacción del personal para retener el talento adecuado, debido a esto, se hace necesario este estudio puesto que desde las líneas de supervisión y gerencias perciben, que se ha perdido el compromiso con la empresa, por otra parte, los empleados manifiestan que la Administración ha descuidado la satisfacción laboral.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Generalidades de la satisfacción laboral

La satisfacción, en referencia a la vida, es un proceso de evaluación general que tiene una persona hacia su vida y circunstancias atravesadas, según Diener, Suh, Lucas, y Smith, (1999) citado en Cruz, 2020. Es así, como se argumenta que las circunstancias de vida de cada persona, ya sea en el ámbito profesional, familiar o personal, aportan notoriamente al proceso de enseñanza y valoración que tienen las personas con referencia a su entorno, y mediante este proceso se valora la calidad de vida para llegar a una satisfacción general.

Para el análisis de la satisfacción de una persona hay que partir desde el componente emocional, el mismo que está definido como el conjunto de efectos positivos y negativos, lo que quiere decir que, el estudio determina el porcentaje o rango de satisfacción que tiene una persona va asociado con factores emocionales que influyen y determinan de qué manera y cuán alto es el nivel de su satisfacción en todos los ámbitos con los cuales guardan relación dicha persona.

La satisfacción laboral, según Colquitt, J. (2007) es un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia que representa, y, cómo la persona se siente o percibe el entorno laboral, así como, lo que piensa acerca de éste, citado en Cruz, I. (2020). La satisfacción laboral por lo tanto está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, es así, la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, si se quiere un mejor sentimiento en la vida, se tiene que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo, lo cual es lógico, pues la mayor parte del tiempo que una persona transcurre respecto a la vida es en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo respecto a la Organización y las labores que dentro de ella se cumplen, resulta de una evaluación de las características que la conforman; representa, también, una actitud y, por lo tanto, se ve plasmado en un comportamiento, según Cruz, I. (2020). Se infiere entonces que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Es fácil pensar que la satisfacción en el trabajo representa una actitud o un sentimiento y, se ve plasmado en los resultados, lo que es considerado como un principio básico

durante años entre los Directivos de las empresas, y hoy por hoy, se considera como psicología positiva y ciencia de la felicidad dónde relacionan la satisfacción y el desempeño laboral.

Es evidente entonces que las Organizaciones deben preocuparse no solo por la productividad alta y adquisiciones, sino también, por la satisfacción del personal que llega a ser el motor y el corazón de la empresa.

La globalización es un proceso en constante movimiento, en donde el mundo atraviesa un cambio, y el ámbito laboral no es la excepción, por ello las empresas y sus colaboradores, se centran en buscar mayores esfuerzos, en alcanzar resultados productivos; es decir, que, al fortalecer el talento humano, las actividades de la empresa van a mejorar, en favor de la optimización de recursos. Barruecos, M. (2014).

La satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una compañía con respecto a las circunstancias del entorno y motivaciones percibidas dentro de ella. Sánchez et al. (2014). Por lo tanto, hay que fomentar el sentido de pertenencia del empleado con la empresa y el orgullo de poder laborar en la misma. Herzberg, Mausner y Snyderman (1967) citados en Dávila, C. y Jiménez, G. (2018), afirman que la satisfacción laboral es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo que llegan a ser los factores motivacionales, mientras que la insatisfacción laboral es una función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general.

Los investigadores argumentan que la satisfacción laboral es un objetivo legítimo y, también, obligatorio en una Organización, pues no solo tiene una relación con el ausentismo y la rotación laboral, sino que los empleadores tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Robbins, S. (2004). Dado que la satisfacción laboral tendría un espacio dentro de la estrategia, por los beneficios que brinda el preocuparse de ella, se hace necesario detallar los elementos de la satisfacción laboral para entender el por qué considerarla como un eje estratégico.

1.2 Elementos y efectos de la satisfacción laboral

Para mencionar los elementos de la satisfacción laboral, es necesario aclarar que la escala de satisfacción laboral mencionada en el cuestionario NTP 394 hace relación a estos elementos, que se mencionarán a continuación, según Zayas et al (2016):

- Diseño del trabajo, dentro de esta dimensión, se tiene facetas como: autonomía de trabajo, opinión, participación, diseño de trabajo, entre otras características.
- Realización personal, esta dimensión viene relacionada con el ajuste persona-trabajo, es decir, cómo se adecuan las cualidades de la persona con las características del trabajo, además la percepción que el individuo tiene de cómo el trabajo es un medio adecuado para su desarrollo. En esta parte, se encuentran las facetas: motivación, adecuación del trabajo a la persona, sentir que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades y metas, entre otras.
- Oportunidades de desarrollo futuro, se refiere a las posibilidades que el trabajo ofrece para desarrollar las propias competencias personales: desarrollo de nuevas habilidades, desarrollo de conocimientos ya obtenidos, actualización permanente.
- Relaciones sociales y tiempo libre, relaciones con las personas del entorno y disponibilidad de tener tiempo libre permitido por los horarios laborales. En esta dimensión, se ven las facetas: buenas relaciones con compañeros y horario flexible.
- Reconocimiento del propio desempeño laboral, reconocimiento de los colegas y supervisores respecto del desempeño del empleado. Las facetas de esta dimensión son: reconocimiento de los compañeros, tener superiores competentes y justos, y sentir que el rendimiento laboral es adecuado a las posibilidades del mismo trabajador.
- Valoración social del trabajo, valoración que tiene de la familia, amigos y sociedad en general, del trabajo del empleado. Las facetas implicadas son: desarrollar un trabajo, de tal manera que, la familia se sienta orgullosa, sentir que realiza algo valioso y status social por el trabajo que realiza.
- Recompensas extrínsecas, todo lo concerniente a prestaciones económicas y seguridad social proporcionada por el trabajo. Las facetas son: buen salario, buena seguridad social y contar con una buena seguridad e higiene en el trabajo.

- Oportunidades de promoción, posibilidades de promoción justa en base a los méritos personales. Las facetas aquí involucradas son: posibilidad de avanzar rápida y justamente, promoción en base a propio rendimiento y al esfuerzo, tener supervisores competentes y justos.

Es evidente que cada uno de los elementos que conforma la satisfacción laboral están ligados netamente a las circunstancias del entorno y a factores propios de cada colaborador, aunque finalmente esto, se ve atado a la percepción que el empleado tiene.

Al analizar estos elementos, se supone que si las Organizaciones enfocan sus esfuerzos en mejorar la satisfacción laboral tendrán efectos positivos dentro de distintos parámetros a nivel de la estrategia y cumplimiento de objetivos.

Dentro de las investigaciones consultadas, existe una acerca de la satisfacción laboral que estudió a 327 personas graduadas de psicología entre 1983 y 1999 en la Pontificia Universidad Católica de Chile, es de la autoría de Makrinov, Scharager y Molina (2005), los resultados de esta investigación indican que existe relación entre la satisfacción laboral con el desempeño y refieren la importancia de desarrollar habilidades interpersonales para ejercer la profesión.

Entre los estudios del nivel de satisfacción laboral en Costa Rica, del trabajo de Mansilla, F. (2009), quien midió indicadores de calidad de vida, y los relacionaron con el sentido de coherencia y satisfacción laboral; este estudio permitió conocer cómo la satisfacción laboral guarda estrecha relación entre las variables.

En una investigación realizada en México por Abrajan, Contreras y Montoya (2009) mencionan que tomaron en cuenta dimensiones como: seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, clima organizacional y grado de estrés, se pudo evidenciar que la psicología reafirma lo complejo de las percepciones humanas, la diferenciación que tiene una persona u otra de una misma situación, así como, su relación con las emociones y el grado de bienestar psicológico de los trabajadores.

En España, Molina, Ávalos, Valderrama y Uribe (2009) investigaron los factores relacionados con la satisfacción laboral en un hospital médico de Granada, y señalan que la insatisfacción en el trabajo es la principal dificultad a la que tienen que enfrentarse los niveles jerárquicos

superiores y los gestores de centros sanitarios, plantean, de igual forma, que las autoridades son las responsables de experimentar un mal clima laboral, pues, presentan el síndrome de burn-out profesional, constituyen un riesgo laboral debido a que la insatisfacción en dimensiones como condiciones de trabajo y aspectos salariales agravan las relaciones de trabajo e impactan en el clima de la Organización, genera agotamiento en el personal.

Otro estudio de satisfacción laboral fue desarrollado por Solano-Aguilar (2010) en Colombia; en la investigación reconoce que, es uno de los indicadores más usados cuando la Administración quiere conocer cuál es la percepción de los colaboradores hacia su vida laboral, además, de influenciar sobre otros aspectos como la baja calidad de desempeño, el ausentismo laboral, la propensión a la desvinculación, y desde luego, bajos resultados.

Cuando no están a gusto con el entorno laboral el colaborador asume actitudes negativas ante el trabajo, como las que describe un estudio sobre el nivel de satisfacción en el trabajo en los docentes de la carrera de Psicología en Cuba (González, M. 2016), caracterizó el alto nivel de satisfacción con el desempeño y compromiso, esta fuerte correlación.

El estudio “*Employee job satisfaction and engagement report in USA*” (SHRM, 2016) reportó que la satisfacción laboral y compromiso de los grupos trabajadores norteamericanos, se basan en el tratamiento respetuoso a los empleados, por parte de todos los niveles, y fue seleccionado como el más significativo de los aspectos, esto soporta la teoría de que, aunque es importante el aspecto financiero, la cultura, las conexiones, el sentirse apreciado por su tiempo de trabajo, la relación con los compañeros e inmediato superior son determinantes de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral según Peña (2015) menciona que es un estado interno que activa y direcciona los pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento, lo que permite centrarse en la estructura del comportamiento, los trabajadores aportan de acuerdo a la motivación por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen. Para motivar y tender a la satisfacción del personal, es necesario, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador

en su actividad laboral, esto permitirá conocer su desempeño y comportamiento y como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.

Robbins y Coulter (2014) indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad puesto.

Hay tres condiciones básicas para que un cargo contenga factores que causen satisfacción laboral, según Chiavenato, citado por Barruecos, M. (2014):

1. Que el individuo se sienta responsable por el éxito o el fracaso de su tarea.
2. Que el trabajo que se realiza tenga bastante significación para el individuo.
3. Si las dos condiciones anteriores están presentes, el empleado estará apto para recompensarse por su buen desempeño mediante la retroalimentación que viene de la labor que realiza o de algún otro empleado.

Dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral “es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”, pues el ser humano busca un sentido de vida que le haga sentir pleno y realizado.

Un factor clave que ayuda al desempeño organizacional un clima laboral atractivo, consiste en buscar que el trabajador esté a gusto con su puesto de trabajo y con todo lo que la organización le ofrece como la estabilidad laboral, estructura segura, higiene adecuada, un lugar de trabajo agradable y cómodo, horarios flexibles y un equipo de trabajo como tal, que se complemente y exista unión y comunicación abierta para alcanzar los objetivos deseados.

Al lograr un clima laboral favorable para los empleados, es una contribución para la satisfacción individual, lo que permite un mejor contexto para la consecución de objetivos determinados. Es el resultado de la sincronía de factores como el trabajo, el desempeño, el liderazgo, la conducta, y de esta manera obtener una estructura fortalecida que logre un mayor rendimiento y mayor productividad. La buena comunicación dentro de la empresa brinda a los empleados mayor confianza en expresarse y aportar ideas nuevas, por otro lado, mejora los procesos en cada una de las áreas, disminuye los riesgos en defectos o errores, que se tiene en el producto, genera una

mayor contribución a la participación de los empleados, además, maximiza un rendimiento positivo lo que significa un aumento en la productividad y manifiesta una comunicación directa entre empleados y los directivos, de este modo la empresa está en armonía y sincronía.

El comportamiento organizacional es un aporte fundamental para el desempeño de una organización, ayuda a mejorar la eficacia de las personas, la conducta de los empleados en su puesto de trabajo y manifiestan su interacción con el mismo; su satisfacción o insatisfacción esto trae como resultados positivos o negativos para los procesos de la empresa. Dávila C. et al (2018).

El comportamiento organizacional es una herramienta para el beneficio de las personas, pretende obtener una sola conducta guiada que tienen miras en común, comportamientos diferentes congeniados a uno para lograr las metas deseadas, todos hacia un bien común que es la grandeza de la organización, genera que cada miembro crece en éxito al aportar de forma significativa a tener un lugar de trabajo eficaz y eficiente. Por lo tanto, el comportamiento organizacional, se define como los actos y actitudes de cada persona en un lugar y tiempo determinado, son reflejados por los conocimientos que posee cada persona en su área de trabajo, es negativo tanto como positivo, determina el estado de las personas con su entorno y su manera de ver su trabajo, contribuye a tener información de la satisfacción laboral.

1.3 Relación de la motivación con la satisfacción laboral

Este punto, se hace relevante dentro de la investigación, pues el fin de esta, es llegar a una propuesta que impulse la satisfacción laboral de los trabajadores, y, para lograr este cometido, se hace necesario conocer qué es lo que le motiva al personal en general, por lo antes mencionado y debido a que hay evidencia de la relación existente entre motivación y satisfacción laboral, se menciona lo siguiente.

La motivación y la satisfacción laboral son formaciones distintas, por un lado, la motivación viene a constituirse como el eje de la satisfacción laboral. Zayas, P., Almaguer, M. y Álvarez L. (2014). La motivación entonces se refiere a los movimientos o impulsos para satisfacer un deseo o meta. Por otro lado, la satisfacción laboral, se refiere a la valoración del ámbito laboral en general, desde todos sus aspectos, cuando se experimenta o se vivencia algo, y la satisfacción

cuando culmina una meta. En otras palabras, motivación implica el impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción laboral implica los resultados ya experimentados. (p. 37). Como se revela, la motivación actúa como la ruta para que se genere satisfacción; la motivación es el impulso para alcanzar metas y la satisfacción, es la sensación de placer al haber alcanzado un objetivo o meta.

La satisfacción laboral tiene un umbral más largo, algunos procesos llevan tiempo en realizarse y a medida, que se avanza, se experimenta satisfacción laboral. Según Zayas, P. Báez, R. Zayas, J. y Hernández, M. (2016). indica que un trabajador está motivado con el trabajo, pero no satisfecho, y viceversa. La motivación, por consiguiente, es una formación psicológica y es un elemento importante para lograr, que se realicen los máximos esfuerzos en el cumplimiento de las metas de la organización, si no se toman en consideración las condiciones laborales donde se desempeña el trabajo. (p.37)

Por lo general, la persona al estar motivada para alcanzar una meta y lo logra, siente satisfacción. Sin embargo, la motivación y la satisfacción están aisladas: los colaboradores están motivados para realizar una tarea y al terminarla, simplemente podrían no estar satisfechos; por el contrario, realizar una tarea desmotivados y al terminarla, estar satisfechos con el resultado. En el ámbito laboral, no todos los colaboradores mantienen el mismo estado de motivación, existen varios factores que intervienen en este proceso.

Algunos colaboradores están motivados más o menos que otros, pese a estar en el mismo cargo o la misma oficina. Esto lleva a pensar que hay una predisposición innata en los seres humanos para manifestar diferentes niveles de motivación. Según Aamodt (2010) los psicólogos están más predispuestos a estar motivados que otros. Es decir, asisten a los trabajos con una tendencia a estar motivados, mientras que otros asisten con la tendencia a estar desmotivados (p.328).

Teorías de la motivación

Algunos empleados independientemente de las condiciones laborales están predispuestos a estar más motivados, esto podría relacionarse con la teoría X y Y de Douglas McGregor, la cual fue citada por Cruz, I. (2020) expresa que el comportamiento humano, respecto al trabajo, se percibe de dos formas: una X y la otra Y.

Las personas denominadas X, tienen una connotación negativa hacia el trabajo: lo ven como una obligación, no les gusta trabajar y lo evitan de manera constante, su desmotivación innata genera desgano en el trabajo, lo realizan solo al ser presionados, como a un cuadrúpedo, al que hay que hostigar, para que camine. Las personas denominadas Y, tienen una connotación positiva: su motivación por el trabajo es algo natural, es decir, a estos colaboradores les agrada trabajar y encuentran satisfacción al realizarlo, es más, ven al trabajo como una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

Dentro de las organizaciones, es probable encontrar a personas que, de plano, se sientan desmotivadas y vean al trabajo como una carga. Sin embargo, podría encontrarse con personas que, sienten motivación por demostrar sus capacidades en el trabajo y sentirse satisfechos. Por lo tanto, los colaboradores que están predispuestos a estar motivados en su trabajo serían denominados colaboradores Y, mientras que, los que tienen una tendencia a estar desmotivados, podrían estar catalogados como colaboradores X.

Algunas personas a simple vista, se las percibe como motivadas, por ello hay que identificar los factores intervinientes en este fenómeno. Para Aamodt (2010) algunas personas, quienes parecen estar siempre más recargadas, en comparación con algunas que, por más que se les dé un incentivo económico, parecen estar desmotivados. Por esto, algunos investigadores han encontrado rasgos individuales que predisponen a los trabajadores a estar motivados o no. Aquellos factores, se muestran a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1
Factores influyentes en la motivación

Factores	Detalle
Autoestima	De acuerdo con la teoría de la consistencia de Korman, existe una correlación positiva entre la autoestima y el desempeño. Es decir, los empleados que se sienten bien consigo mismos están motivados a desempeñarse mejor en su trabajo que aquellos que no se sienten valiosos e importantes. La teoría de la consistencia da un paso más allá en la relación entre la autoestima y la motivación al establecer que los empleados con alta autoestima en verdad desean desempeñarse a niveles altos y aquellos con baja autoestima desean hacerlo en niveles bajos. Por lo tanto, los empleados con baja autoestima desearán desempeñarse a niveles más bajos de lo que sus capacidades reales les permitirían.
Tendencia a la motivación intrínseca	Cuando las personas se encuentran intrínsecamente motivadas, buscarán desempeñarse de forma adecuada ya sea porque disfrutan llevar a cabo las tareas reales o porque disfrutan el reto de completar con éxito la tarea. Cuando se encuentran extrínsecamente motivadas, no disfrutan las tareas en particular, pero se encuentran motivadas para desempeñarse bien con el fin de recibir algún tipo de recompensa o evitar consecuencias negativas (Deci y Ryan, 1985). La gente que se encuentra intrínsecamente motivada no necesita recompensas externas como un pago o premio. De hecho, que les paguen por algo que disfrutan reduciría su satisfacción y motivación intrínseca (Deci, Koestner y Ryan, 1999, p.331).
Necesidad de logro	Una teoría que desarrolló McClelland (1961) sugiere que los empleados difieren en el grado en el que se motivan por las necesidades de logro, afiliación y poder. Los empleados que tienen una fuerte necesidad de logro se motivan con puestos que implican un reto y sobre los cuales tienen algún control, mientras que los que tienen necesidades de logro mínimas se satisfacen más cuando los puestos involucran poco reto y tienen alta probabilidad de éxito. Por el contrario, quienes tienen una fuerte necesidad de afiliación se motivan con puestos en los que trabajan con otros y ayudarles. Finalmente, quienes tienen una fuerte necesidad de poder se encuentran motivados por el deseo de influir en otros en lugar de simplemente ser exitosos.

Fuente: (Aamodt, 2010, p. 328)

Los rasgos individuales que predisponen a los colaboradores a estar motivados son: autoestima, una tendencia a la motivación intrínseca y la necesidad de logro. Las expectativas que tiene un trabajador, respecto de la organización y las funciones del cargo, determina el grado de motivación y su satisfacción. Si en una entrevista laboral, el reclutador exagera con los beneficios que la empresa ofrece, en la búsqueda que el colaborador acepte el puesto a como dé lugar, al constatar que la organización no es lo que le dijeron, podría sentirse desmotivado e insatisfecho. De otro modo si en la entrevista laboral, el reclutador es claro y preciso, sin crear falsas expectativas, es más probable, que se sienta asombrado, motivado y satisfecho.

Una discrepancia entre lo que un empleado esperaba que fuera un trabajo y la realidad de este afecta la motivación y la satisfacción, Aamodt (2010). Por ejemplo, un reclutador dice a un solicitante lo bien que la pasan los empleados en una compañía y el “potencial ilimitado” de progreso. Sin embargo, después de tres meses en el puesto, el empleado todavía no ha experimentado la diversión y no ha encontrado ningún signo de las oportunidades de avance. Debido a que estas expectativas no se han cumplido, es probable, que se sienta desmotivado. (p. 332).

La generación de grandes expectativas sobre un tema y que no se cumplen generaría insatisfacción. La persona que realiza el proceso de reclutamiento y selección no crearía falsas expectativas en los colaboradores, debido a que luego podrían repercutir en la motivación y satisfacción. Según Aamodt (2010) al citar a (Morrison y Robinson, 1997) contempla que “Si la organización hace menos de lo que prometió, los empleados, se sentirán menos motivados para desempeñarse adecuadamente y responderán haciendo menos de lo que prometieron” (p. 332). Si la organización crea falsas expectativas y no cumple con lo que ofreció, repercute en la motivación del colaborador y su rendimiento. Para Aamodt (2010) los colaboradores generalmente ambicionan un empleo acorde a sus expectativas laborales y salariales.

Stoner J. Freeman, R. y Gilbert, D., citado en Cuesta, A. (2017) sugiere que lo esencial de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, es su forma de pirámide y la estructura jerárquica ascendente de las necesidades, desde el nivel inferior necesidades básicas y autorrealización en la cúspide. La pirámide cuenta con un total de cinco niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de estima y las necesidades de autorrealización. Según Maslow, no se satisface una necesidad, si la, que se antepone, aún no está satisfecha, es decir, no se viola el orden ascendente.

La pirámide de autorrealización propuesta por Abraham Maslow (1943) está conformada por varios niveles de necesidades, ordenadas de forma jerárquica; parten desde la más básicas ubicadas en la zona inferior, hasta las necesidades de autorrealización en la cúspide: necesidades básicas o fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación/pertenencia, necesidades de reconocimiento/ estima y necesidad de autorrealización. Este aporte es crucial en el análisis de la satisfacción y compromiso, la motivación es el impulso del empleado, para

satisfacer sus necesidades y el compromiso sería el resultado que el colaborador logra con la institución que satisface sus necesidades.

Esta investigación, se centra, expresamente en el tercer y cuarto nivel ascendente: necesidades de afiliación/pertenencia y necesidad de estima/reconocimiento. La afiliación y pertenencia son componentes o factores del compromiso y el reconocimiento uno de los principales factores de la satisfacción laboral. El entretenimiento con el centro de trabajo, como un cuarto de juegos, contribuye a las necesidades sociales de los empleados y a su sentimiento de pertenencia, este tipo de motivador es efectivo cuando las necesidades básicas, o sea físicas y de seguridad están satisfechas. Las organizaciones que cubren con antelación las necesidades básicas y como de este modo consiguen necesidades de afiliación; en este caso una sala lúdica, ayudaría a cubrir las necesidades sociales y afiliación de los empleados, por ejemplo. Landy, F. y Conte, J. (2005).

Esta teoría, se denomina teoría de la motivación-higiene, por su mismo autor, Herzberg explica que la motivación es un tema realmente complejo y, pese a esto, no es suficiente lo que se conoce acerca de esta premisa. La teoría, según lo menciona Ramírez, Abreu y Badii (2008) surge a partir de una evaluación que Herzberg realiza a un grupo de ingenieros acerca de ciertos acontecimientos de la vida, a partir de esta investigación, se han realizado muchas más, establece que en el trabajo radica la respuesta determinante a la motivación de los sujetos dentro de las organizaciones, estableciéndose como factor fundamental la destreza de los dirigentes para instaurar un buen acuerdo entre las particularidades y exigencias del lugar de trabajo y, también, las habilidades, características y necesidades de desarrollo de la persona.

El hipotético principal del autor en su teoría, se enfoca en que los factores que originan la satisfacción, e, insatisfacción en el ambiente laboral no son opuestos de una sola variable, menciona que hay una relación entre el rendimiento laboral y los rasgos psicológicos, las ubica en dos categorías: motivacionales y cognoscitivas.

La propuesta de Herzbergh de dos factores distintos: el primero es el denominado factor satisfacción-no satisfacción, se ve afectado por elementos intrínsecos como el reconocimiento, la victoria, el compromiso, el impulso y el trabajo para sí, el segundo, se lo conoce como factor insatisfacción-no insatisfacción obedece a los factores extrínsecos, ergonómicos o de higiene, que no funcionan como un motivador sin embargo disminuyen la insatisfacción, como son la

orientación, el control, las relaciones interpersonales, los salarios y el entorno laboral. Ramírez, Abreu y Badii (2008).

El resultado más significativo en teoría de la motivación-higiene fue y será la presentación que Herzberg dio al mundo empresarial acerca de sus dos innovadoras ideas. La primera, se explica que al ser la satisfacción y la insatisfacción laboral dos caminos independientes e incomparables, las estrategias motivacionales empleadas, como la optimización de las relaciones interpersonales, incrementar los salarios, e implantar escenarios laborales apropiados, no eran correctas, debido a que estos factores no conciben una mejor motivación, únicamente trabajan en la prevención o disminución de la insatisfacción, citado en Meyer, J. & Allen, N. (1991)

La segunda idea consiste en entender que el incremento salarial, sin la debida preocupación de los superiores por las necesidades de los empleados y las condiciones en que se efectúan las labores, no ofrece motivación. De acuerdo con lo que menciona Herzberg et al (1959) mientras el dinero sea un elemento estándar en las labores, pierde automáticamente su función motivadora, genera discordias entre los trabajadores. Por ello el autor da a conocer estrategias importantes para el enriquecimiento del trabajo, que se detallan en el gráfico a continuación.

En un ambiente laboral intervienen diferentes factores que aplicados correctamente permiten el desarrollo de la empresa mediante la motivación de los trabajadores, Herzberg, Mausner y Snyderman explican en su teoría acerca de dos clases de factores: están los denominados motivadores intrínsecos o de desarrollo los cuales son, el trabajo, ejecución, compromiso y desarrollo, dichos factores permiten, que se dé un avance en las organizaciones mediante el impulso en los empleados, citado en Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016).

Por otra parte, están los factores que impiden o disminuyen la insatisfacción, también, conocidos como factores de higiene extrínsecos al trabajo, mediante su aplicación. se evidencia progresos significativos en las organizaciones, entre los que están: las relaciones sociales, el control, el régimen y la política, ambientes de trabajo, sueldo, seguridad y nivel profesional. En recientes investigaciones basadas en la teoría de Herzberg, se ha representado el ambiente de la organización, el cual posee cuatro características esenciales que son fuentes verídicas de respuestas motivacionales, dichas características, se relacionan directamente con la función que cada trabajador cumple dentro de una empresa, según lo explica el autor Landy, F. et al (2005)

el medio ambiente, se divide en: medio ambiente externo y medio ambiente interno; el primero está basado en la energía que cada integrante de la empresa aporta, la eficacia es considerada como el factor indispensable en la relación que existe entre el medio ambiente y la organización, por otra parte el segundo está enfocado en la eficiencia, por lo que impulsa a las personas a emplear el ánimo de cooperación con los demás y a su vez compromiso colectivo y la responsabilidad.

1.4 Generaciones laborales

Se entiende por generación a un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos. Desde el punto de vista laboral, los grupos generacionales hacen que dichos pensamientos, valores, creencias y comportamientos establezcan su convivencia da como resultado a la cultura organizacional.

Si bien las empresas hoy en día enfrentan el desafío de trabajar en un ambiente con diferentes generaciones, es ahí cuando nace la necesidad de diseñar estrategias que satisfagan a todo su personal. Establece Hidrovo et al (2005) que cuando múltiples generaciones trabajan juntas en un departamento o un equipo, pero que no entienden o no conocen los valores generacionales de sus colegas, la producción explosiona y salen chispas. Las diferencias generacionales han existido a lo largo del tiempo; sin embargo, el estudio de la historia desde la perspectiva de diferentes generaciones no tenía mucho sentido hasta hace relativamente poco tiempo, debido a la lentitud de la vida y los cambios casi imperceptibles entre una generación y la siguiente según Schlesinger, citado en Plaza, J. (2011).

Las generaciones, se encuentran divididas en rangos de años según fechas de nacimiento que están distribuidas de la siguiente manera según Báez, C. (2016):

- BabyBoomers comprende a las personas nacidas entre los años 1946 y 1964.
- La Generación “X” comprende a las personas nacidas entre los años 1965 y 1981.
- La Generación “Y” comprende a las personas nacidas entre los años 1982 y 1994.
- La Generación “Z” comprende a las personas nacidas desde el año 1995 hasta la actualidad

La clasificación que se hace en torno a los años de nacimiento toma importancia en vista de que cada una de las etapas históricas ha marcado varios hitos que han arraigado fuertemente en las características de cada una de las generaciones. A lo largo de la vida los rasgos históricos o los momentos han definido, también, formas de afrontar los problemas respecto a cada generación, así mismo han diferenciado las maneras de motivación, el ritmo de trabajo, las competencias.

Las organizaciones que son capaces de manejar la pluricultural generacional de su personal, son las que descubren el tesoro perdido del éxito para el cumplimiento de sus estrategias organizacionales, según Mondelli (2018). Lo cual suena interesante y ambicioso para las empresas de hoy en día quienes enfrentan cambios desde las políticas establecidas hasta la reconfiguración de sus planes de incentivos a la hora de retener talentos que consideren de alto rendimiento.

Generación Baby Boomers

Actualmente están en sus 50, 60 y hasta 70 años. Todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños: el Baby Boom. Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017).

De acuerdo con los datos del United States Census Bureau (2016), la población nacida entre 1946 y 1964, compone cerca del 18 % de la población mundial. Esta generación, se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados, esperan lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida. Estrategias de mercadeo y comercialización estuvieron basadas en esta generación y sus motivaciones de consumo. Este gran grupo generacional tuvo una enorme influencia en la economía y cultura americana durante su época y aún constituyen una fuerte influencia en la actualidad

De acuerdo con New Strategist Publication (2010), los Boomers fueron criados por madres jóvenes, en su mayoría amas de casa, tradicionalistas y conservadoras. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino. Entre sus fortalezas laborales, se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017).

Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. De acuerdo con Zemke et al., (2013), “ellos son, después de todo, la generación de los derechos civiles, del empoderamiento y la búsqueda de la diversidad”.

Esta generación, se proyecta hacia el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en trabajar después del retiro, otros en seguir formarse o alcanzar un mayor estatus a través de títulos de postgrado, y aquellos experimentados que aplican su conocimiento como consultores en diferentes compañías. En la actualidad, aquellos activos laboralmente ocupan lugares de poder y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera. En estas son vistos como una pieza esencial para el necesario proceso de transferencia de liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes: los X y Millennials.

Generación X

En su mayoría fueron los adolescentes durante la época de los 80, influenciados por eventos como el surgimiento de los computadores personales, la expansión del VIH, la expansión del internet, la muerte de John Lennon, Chernobyl, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de canales icónicos como MTV y CNN, entre otros eventos que marcaron sus características y comportamiento. Zemke et al. (2013).

Individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría. La necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad. Los X ingresan al mercado laboral en los 80, se encuentran con un mercado en declive, inestable y competido.

La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor para esta generación que ve el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí.

A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral. Mientras que los Boomers buscaban alcanzar su máximo potencial, los X están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir. Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a

la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva.

Generación Y o Millenials

La generación Y o Millenials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI. Son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 y están entre sus 10 y 30 años.

Los Y son los hijos de los últimos Boomers y de los primeros X, y crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos (Zemke et al., 2013); caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo.

Han crecido con el internet, los teléfonos inteligentes, acelerados avances tecnológicos, las redes sociales y, con estas, la información al instante. Para ellos la tecnología no es sorprendente, es una obviedad. Los Millennials fueron marcados por eventos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de Google, YouTube, Wikipedia, redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras, la guerra de Irak y de Afganistán, el Tsunami de Asia, la recesión del 2008, Ms. office como parte de la vida académica y laboral. Este grupo generacional ciertamente disfrutó, y disfrutaron, de las bondades de las conquistas de la anterior generación, pero con ellos surgieron, también, nuevas ideas y otras maneras de hacer las cosas.

La Generación Y tiene un pensamiento y actuación diferente, es por esto por lo que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, pareciera que entran a competir por ser mejores que sus padres.

El desapego a cualquier afiliación política, así como a las instituciones como la iglesia, es otra de las características de esta generación. De acuerdo con el Pew Research Center (2014), son la generación con menos afiliación política o religiosa de la historia. Están conectados por las redes sociales y tienen una aptitud natural por las vías de comunicación electrónica.

Los Millennials son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos incursionan o se establecen en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. De acuerdo con el estudio de Deloitte (2014), los Millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y piensan en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.

Esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional. En el aspecto familiar, los Millennials conforman hogares en los cuales la pareja es activa laboralmente, por lo cual la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades.

Generación Z

Autores como Pérez-Escoada, Castro-Zubarreta y Fandosigado (2016) establecen una serie de rasgos particulares en donde realzan el interés y uso de las tecnologías de la información y la comunicación, los de la generación Z, están habituados a comunicarse, relacionarse, generar y compartir contenido de lo que demandan en tiempo real. También, entre las cualidades anexas a este grupo generacional se puede recalcar las siguientes: Tienen una respuesta rápida e inmediata como ya se mencionó, y un deseo de estar en continua interacción con los demás. Son conscientes de que son expertos y competentes en el uso de las nuevas tecnologías a las que han accedido de manera autodidacta. Muestran, también, una clara preferencia por lo visual, demuestran facilidad para desenvolverse en entornos digitales.

A estas características, Quintana (2016) añade otras que complementan las anteriores y que tratan en torno al empleo de las Redes Sociales, pues indica que hay un gran ímpetu en su uso y que se comparten contenidos sin límites entre lo público y privado. Tienen una clara preocupación sobre la imagen que transmiten (García-Ruiz, Tirado y Hernando, 2018). Desde el punto de vista de la comunicación, como indican Álvarez y Romero (2018) *“la interacción entre comunicación, tecnología y sociedad ha supuesto una verdadera revolución que está condicionando la manera en la que se construyen y distribuyen los discursos en el nuevo milenio”* (p.73).

Hay que prestar atención al hecho de que el celular es parte del modo de vida de esta generación, pues no concibe su vida sin un dispositivo inteligente, acceden a las diferentes redes sociales y están constantemente conectados, envían y reciben información, de este modo, el proceso comunicativo, se vuelve más activo, hasta convertirse en la meta principal en torno al cual, se construye la vida y sus relaciones interpersonales. Se trata pues de la segunda generación que

ha crecido al amparo del “desarrollo sociotécnico de la red de redes, Internet, la web y sus extensiones móviles e inteligentes” (Fumero, 2016).

Ante este horizonte se puede destacar la necesidad que tienen de interacción en las redes sociales, es decir, son los “tecnoletrados”. Al hablar del rol social al que cada grupo generacional le corresponde, a la Generación Z le pertenece, por derecho, el espacio de las redes sociales. El Estudio Anual de Redes Sociales (2018), se recoge que las redes más usadas son: Whatsapp, YouTube, Instagram, Facebook y Twitter, entre algunas otras, es también, evidente la preferencia unitaria de Facebook entre los millennials, frente al uso más variado de Instagram, YouTube y otras de la Generación Z. WhatsApp, entonces, se configura como la aplicación más empleada.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación, herramienta de evaluación y validez

La presente investigación sobre el análisis de la satisfacción laboral en una empresa de servicios financieros tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte trasversal y alcance descriptivo. Esta investigación es cuantitativa, presenta medición numérica en su elaboración, mediante la aplicación del cuestionario NTP 394.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) una de las características del enfoque cuantitativo, es que, se fundamenta en investigaciones previas y la recolección de datos, se realiza mediante medición numérica. En esta investigación, se tomó en cuenta el análisis de investigaciones previas realizadas en el país sobre satisfacción laboral. Hernández et al. (2010) plantean que *“Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica”* (p. 5).

La investigación cuantitativa según Hernández et al. (2010), se clasifica en: diseño experimental y diseño no experimental. Esta investigación tiene un diseño no experimental, en su elaboración, no se manipulan las variables, en este tipo de investigación no se realiza “experimentos” y no se somete a algún tipo de prueba, para corroborar los resultados obtenidos en las mediciones. Con un diseño no experimental, se midió las variables en su contexto original y, se analizan los resultados, obtenidos directamente de la medición.

La investigación con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, corte o diseño trasversal. Según Hernández et al. (2010): Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151).

Cabe mencionar que el cuestionario NTP 394 ha sido utilizado en varias investigaciones. Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, refleja la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, recoge también, la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo previo a su aplicación.

Esta investigación tiene un corte o diseño trasversal, el cual, se refiere a, que se realizó el análisis y la recolección de datos, en un periodo o lapso determinado de tiempo. La investigación con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte o diseño trasversal o transeccional según Hernández et al. (2010), se divide en tres tipos: trasversal exploratorio, trasversal descriptivo y trasversal correlacional-causal. Por ello la investigación análisis de la satisfacción laboral en una empresa de servicios financieros, es de diseño trasversal descriptivo, según Hernández et al. (2010): Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

En la investigación, se mencionan los hechos tal como suceden a partir de la satisfacción laboral y las características demográficas de la población, como son los grupos generacionales, con el fin de buscar características similares que orienten a realizar una adecuada propuesta de mejora de satisfacción laboral.

La técnica empleada en esta investigación fue el cuestionario, aplicado por vez única, para medir la satisfacción laboral. Según Hernández et al. (2010) “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Un cuestionario es el más utilizado, en la recolección de datos de fenómenos sociales, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Los cuestionarios son un compendio de preguntas, encaminadas a obtener respuestas sobre las variables analizadas, están bien estructuradas y son de fácil comprensión. Según Hernández et al. (2010) “el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 217).

Las preguntas cerradas son aquellas que permiten que las personas elijan una opción de respuesta delimitada. Las preguntas abiertas son aquellas en las que la persona, se basa en su criterio, dicho sea, abiertamente a lo que se le consulta; por esta razón al final del cuestionario, se ha incluido una pregunta de carácter abierto para conocer el criterio de cada uno de los colaboradores encuestados en la empresa de Servicios Financieros. Hernández et al. (2010) expresa que no existe un número determinado de preguntas; sin embargo, se tiene en cuenta que, si son muy pocas preguntas, se podría perder información valiosa, si son muchas preguntas,

podría ser extenso y cansado, lo cual llevaría a que los investigados respondan sin bien las preguntas o dejarlo incompleto.

El cuestionario utilizado en esta investigación, para medir la satisfacción laboral contiene preguntas cerradas respectivamente, y, para un mejor análisis y elaboración de la propuesta, se realiza una última pregunta abierta con el fin de que el personal, se sienta escuchado y en la libertad de dar su opinión, como ya se mencionó anteriormente.

Pérez y Fidalgo son los redactores de la NTP 394 Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción, en la que citan a Locke que fue quien definió la satisfacción laboral, como aquel estado emocional placentero, resultado de una percepción subjetiva de sus experiencias en el trabajo. Imperial, Mondeli y Rivera (2015).

El cuestionario, que se ha utilizado en esta investigación fue creado por Warr, Cook y Wall, se fundamenta en la teoría bifactorial de Herzberg. Desde el criterio de Pérez y Fidalgo citados en Cruz I. (2020). Las características de esta escala son las siguientes: Por un lado, el constructo de satisfacción laboral refleja la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado, por otro lado, recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Los creadores del cuestionario Pérez y Fidalgo expresan que la escala (Overall Job Satisfaction), se creó con la finalidad de ser corta y concisa para que pudiera ser llenada por cualquier trabajador. Se realizó a partir de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido; se optó por las quince preguntas. El cuestionario aborda factores intrínsecos y extrínsecos de las condiciones laborales y consta de dos sub-escalas.

- Sub escala 1: Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Sub escala 2: Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

La aplicación de este cuestionario es individual y colectivo, también, es breve y comprensible gracias a la simpleza de la asignación numérica: muy insatisfecho 1, insatisfecho 2, moderadamente insatisfecho 3, ni satisfecho ni insatisfecho 4, moderadamente satisfecho 5, satisfecho 6 y muy satisfecho 7. El cuestionario se aplica por cualquier trabajador, siempre y cuando tenga un nivel elemental de lectura y vocabulario. Además, la prueba ofrece anonimato a los participantes y contribuye a la validez de las respuestas. Las instrucciones que proporciona a los participantes, de acuerdo con es: marque con una X en donde usted considere o se sienta mejor identificado, con las opciones de respuesta.

Para efectos de esta investigación es necesario revisar los datos técnicos del instrumento, obtenidos por los autores Pérez y Fidalgo, mismos que se citan en la Tabla 2 a continuación:

Tabla 2

Características generales

Satisfacción General	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca
Media 7,53	Media 5,53	Media 6,37
Desviación típica 15,42	Desviación típica 7,69	Desviación típica 7,81
Test-retest a 6 meses 0,63		

Fuente: Pérez y Fidalgo (1999)

En base a la Tabla 2, y como parte de este trabajo de investigación, para un mejor entendimiento, los resultados obtenidos se han clasificado en satisfacción general, satisfacción de factores extrínsecos y satisfacción de factores intrínsecos, se obtiene la media de cada una de las dimensiones y finalmente de los factores.

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas según Cruz, I. (2020). Por tanto, esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo, la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

La validez que arroja según el análisis realizado mediante Alfa de Cronbach es de 0.852, lo cual indica una validez y fiabilidad aceptable para que se haya llevado a cabo esta investigación, demuestra que el trabajo desarrollado arrojó datos que son reales y fiables para el procedimiento, que se ha realizado.

En cuanto a la validación, se adjunta en los anexos de esta investigación la herramienta con la cual, se certificó por opinión de expertos que el cuestionario NTP 394 es válido para la medición de la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios financieros. El criterio de los tres expertos en la rama de Gestión del Talento Humano, que cuentan con los conocimientos y experiencia necesaria en el campo de acción converge en que dicho instrumento cumple con los requisitos de presentación, entendimiento, utilidad, aplicabilidad y concordancia necesarios.

A más del criterio de expertos en el área, se contó con la opinión y validación del Gerente Administrativo Financiero de la compañía, quien indicó que el cuestionario cuenta con lo necesario para que sea útil para el contexto de la empresa de Servicios Financieros.

Dado el criterio de las personas mencionadas, se comprobó mediante la aplicación que el personal de la empresa entendió las preguntas, y, en la prueba piloto, los participantes no lo vieron complicado en la comprensión, por lo que los ajustes fueron mínimos al momento de la aplicación a todos los colaboradores.

2.2 Población y muestra

En el periodo del mes de diciembre del año 2020 en el cual, se realizó la descripción y recolección de datos en esta investigación, la población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa de servicios financieros, que cuentan con contrato indefinido, y que actualmente laboran en las oficinas del edificio matriz en centro de Ambato, y las otras sucursales ubicadas en las ciudades de Latacunga, Riobamba, Quito Centro Histórico, Quito Carapungo e Ibarra. Los empleados tomados en cuenta para la investigación fueron una población total de 167 colaboradores, todos aquellos forman parte de los diferentes departamentos: Administrativo, Negocios, Cobranzas, Procesos, Apoyo, Tecnología, Talento Humano, Operaciones y Crédito Tradicional y Microfinanzas.

El análisis de las características sociodemográficas de los 167 participantes, a quienes se les aplicó la escala general de satisfacción, herramienta implementada para la realización de esta investigación. Dentro de los datos socio demográficos, se obtiene: sexo, generación laboral y área de trabajo.

A continuación, en la Tabla 3, se visualizan los datos referentes al sexo de la población para su posterior análisis.

Tabla 3
Porcentaje de la población por sexo

Área	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	79	48%
Femenino	88	52%

Fuente: elaboración propia

En el análisis realizado, se ha identificado que la mayor parte de la población es femenina con el 52%, aunque no hay mucha diferencia con la población masculina que está determinada por el 48% del personal.

La población al ser diversa y como parte de este estudio es analizada dentro de sus generaciones laborales

Tabla 4
Porcentaje de la población por generaciones

Generaciones	Frecuencia	Porcentaje
Baby Boomer	6	3,6%
Generación X	54	32,3%
Millenials	87	52,1%
Generación Z	20	12,0%

Fuente: elaboración propia

El mayor porcentaje de la población está concentrada en los Millenials con un 52.1%, que es más de la mitad de la población total, la Generación X, es la siguiente más grande en población con un 32.3%, seguida de la Generación Z con un 12% y finalmente se tiene un 3.6% que conforma la generación Baby Boomer.

Una vez determinada la población por generaciones laborales es importante considerar, como parte de esta investigación, y, objeto de este estudio, la satisfacción laboral respecto a las generaciones laborales.

Otro de los aspectos importantes dentro de la organización es su composición estructural. La empresa está dividida en dos áreas diferenciadas en su organigrama, mismas que están compuestas como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 5

Porcentaje de la población por áreas

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa-Financiera	64	38,3%
Negocios	103	61,7%

Fuente: elaboración propia

En la tabla que se presenta, es visible que el mayor número de la población se encuentra concentrada en el área de negocios que está conformada por Microfinanzas, Crédito Tradicional y Cobranzas, conforma el 61.7% de la población, mientras que el 38.3% está conformado por las áreas operativas y de apoyo de la Organización.

Las dos áreas están dirigidas por Gerencias distintas, que incluso pertenecen a generaciones laborales diferentes, pues el área de negocios tiene una gerencia Baby Boomer, mientras que, el área administrativa financiera, se encuentra liderada por un Millennial, es necesario aclarar esto antes de entrar en el análisis detallado de la satisfacción laboral por áreas de trabajo, pues podría ser un hecho importante dentro de dicho análisis.

2.3 Procedimiento metodológico

Se optó por realizar la investigación en la empresa de servicios financieros de la ciudad de Ambato, se contó con la apertura de la organización previa presentación del perfil de proyecto y aprobación del Comité de Proyectos, presidido por la Gerencia General. Con la colaboración de los distintos departamentos y sobre todo de las jefaturas, se logró tener la acogida de todo el personal. Para el análisis resultó útil posteriormente realizarlo a través del programa estadístico SPSS, por medio de éste, se pudo generar un análisis de la satisfacción laboral y la motivación, todo esto respecto a las generaciones laborales.

Se realizó la prueba piloto, una semana antes de la aplicación cuenta con la participación de ocho personas, 2 de ellas jóvenes que conforman el área administrativa y otras 2 de edad más avanzada de la misma área; así mismo, se seleccionaron 2 personas jóvenes y 2 más adultas del área de negocios. Luego de aquello, se obtuvieron recomendaciones, que permitieron generar las respectivas modificaciones en la metodología para un mejor entendimiento de los cuestionarios aplicados.

Con una semana de anticipación, se enviaron mails a todo el personal sobre qué es la satisfacción laboral, para qué sirve tener datos sobre la satisfacción de los colaboradores y que beneficios aporta dentro de la Organización el trabajar con empleados satisfechos. Posteriormente, se ingresaron los cuestionarios al aplicativo web, pues la empresa de Servicios Financieros cuenta con la licencia respectiva, la cual es una herramienta muy útil para el desarrollo de cuestionarios online, para evitar errores de interpretación en las preguntas y que el personal, se sienta más seguro y confiado al momento de ejecutar el cuestionario, se dividió a todo el personal en grupos de 10 y uno de 11 personas, se les asignan horarios determinados y acordados con los jefes inmediatos, por un lado esto ayudó a que todo el personal participe y llene las encuestas en tiempo real, esto evita que olviden hacerlo por sus ocupaciones diarias o por cualquier razón, así mismo, se garantizó que resuelvan las dudas directamente con el investigador.

El personal en general se mostró muy abierto a colaborar, sin embargo, fue notorio que algunas personas vieron la actividad como un mero formalismo, como una obligación más pues hicieron el cuestionario de forma muy rápida. Así también, fue notorio que, pese a que, se indicó que el

cuestionario era confidencial, tenían temor de llenar las preguntas sobre todo la última pregunta que fue abierta y en la cual tenían que poner su opinión.

La herramienta Forms, facilitó la obtención de datos, arroja los resultados consolidados en una hoja Excel; después, se utilizó la herramienta de análisis estadístico SPSS, el cual permitió obtener datos: sociodemográficos, de frecuencia, datos descriptivos y datos correlacionales. Gracias a esto, se pudieron generar las debidas interpretaciones y conclusiones. También, se tomaron en cuenta datos como: departamento y rangos de fecha de nacimiento. Fue importante analizar estos factores, para determinar si influyeron en la puntuación de las variables y describirlos en las conclusiones.

2.4 Antecedentes de la organización

En el ámbito empresarial de Ambato, se funda UNIFINSA unión Financiera Central, un 14 de agosto del año 1994, y abrió sus puertas al mercado local como Sociedad Financiera hasta el 9 de septiembre del año 2016 y durante 22 años, se posicionó en el entorno financiero como referente financiera en el país, de esta manera a partir de este mismo año cambio su denominación a UNINOVA, constituida como una Compañía de Servicios Auxiliares S.A y, se encuentra bajo el control de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, además está calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde sus inicios como UNIFINSA, en la actualidad es parte del desarrollo de la provincia en cada uno de sus sectores económicos, productivos y sociales; tiene como eje transversal de trabajo al calidad para así posicionarse con una imagen de servicio altamente competitiva.

En el 2008 tras la aprobación de La Constitución Nacional del Estado, Unifinsa, antes del cambio de denominación, tuvo que cambiar de accionistas, la familia Cuesta Holguín y Vásquez Callejas, pues propietarios de medios de comunicación no podían ser dueños de instituciones financieras. En el 2010 el 90% de las acciones son compradas por el Grupo ACP del Perú propietarios de Mi Banco, un banco de gama internacional conocido por su especialidad en Microfinanzas, este último cambio generó el nacimiento en el 2013 de un producto catalogado como “estrella” las microfinanzas.

En el 2014, se emite una ley transitoria dentro de (COM) Código Orgánico Monetario, que obliga nuevamente a un cambio de accionistas, esta vez quienes compraron las acciones fue una institución local, Mutualista Pichincha, una empresa financiera con más de 58 años de experiencia en el sector, este último cambio obligó a la organización a dar un giro en la perspectiva de su rol dentro de las finanzas, pues actualmente es una Empresa de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero, que centra su giro del negocio en la compra y venta de cartera, así como la gestión de clientes. Para que el estado ecuatoriano apruebe este último cambio de accionistas, solicita que se abandone la denominación de la empresa.

El ultimo hecho citado, el cambio de denominación, trajo consigo un proceso de cambio organizacional, mismo que estuvo acompañado por consultores externos, pues lo que menos se buscaba en ese entonces era el que el personal dejara la empresa, pero por otro lado, se sintió como un proceso abrupto, la empresa tenía un tiempo límite para cumplir con la exigencia legal, esto al parecer marco un antes y un después en la compañía, como ningún otro cambio.

Con este último suceso, la conversión de Unifinsa a UNINOVA por disposiciones gubernamentales, la empresa hizo un esfuerzo para garantizar la permanencia del personal por un lado y la supervivencia de la empresa por otro; es por ello por lo que, adoptaron el nombre UNI por Unifinsa y NOVA por nueva, se posiciona, así como “la nueva Unifinsa”.

Hoy por hoy, se constituye como una Compañía de Servicios Auxiliares del sistema financiero ecuatoriano, que ofrece productos crediticios y desarrollo de estrategias personalizadas y competitivas para alcanzar resultados eficientes para sus clientes.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados del cuestionario utilizado para medir la satisfacción laboral respecto a las generaciones laborales, y, por otro lado, la motivación del personal para elaborar una propuesta que apunte a mejorar los índices de satisfacción.

3.1. Análisis de la satisfacción laboral general

En la Tabla 6 que se presenta a continuación, se analizan los datos que arroja la escala de satisfacción y los puntajes obtenidos de forma general en cada uno de los aspectos ligados a los factores tanto intrínsecos como extrínsecos, se analiza así, la media de cada factor.

Tabla 6

<i>Puntaje de media por factores</i>		
Factores	Estadísticos descriptivos	Media
Extrínsecos	1. Condiciones físicas del trabajo.	5,71
	3. Tus compañeros de trabajo.	5,96
	5. Tu superior inmediato.	5,76
	7. Tu salario respecto a tu cargo.	4,91
	9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	5,72
	11. El modo en que tu empresa está gestionada.	5,67
	13. Tu horario de trabajo.	5,95
	15. Tu estabilidad en el empleo.	6,02
Media factores extrínsecos		5,71
Intrínsecos	2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	5,69
	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	5,32
	6. Responsabilidad que se te ha asignado.	6,06
	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.	5,86
	10. Tus posibilidades de un ascenso o cambio.	4,87
	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.	5,26
	14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	5,80
Media factores intrínsecos		5,55

Fuente: elaboración propia

Es necesario mencionar que el índice general de satisfacción tanto en los factores extrínsecos como intrínsecos es de 5.63 que corresponde a SATISFECHO dentro de la escala de Likert del

cuestionario aplicado para esta investigación, por lo cual, se analizan las ligeras variaciones que se evidencian.

En cuanto a los factores extrínsecos la más baja puntuación, se concentra en el aspecto del salario respecto al cargo, cabe mencionar en este apartado que durante la pandemia y hasta el mes de enero 2021 la empresa, como una estrategia para mantener los puestos de trabajo, suspendió el pago de comisiones y remuneraciones variables para el personal en general, por esta razón todo el personal, se vio impactado en su economía familiar y personal; es probable que fruto de esta medida exista aún la percepción de que el sueldo que ganan no cubre el déficit creado en meses anteriores. Por otro lado, dentro de los mismos factores extrínsecos la más alta puntuación está en la percepción estabilidad en el empleo, lo cual obedece a lo mencionado anteriormente, pues al disminuir el gasto de la nómina, se pudieron garantizar los puestos de trabajo.

Dentro de los factores intrínsecos el puntaje más bajo, se encuentra en las posibilidades de ascenso o cambio, puesto que, producto de la pandemia, casi nada, se ha movido el personal de sus cargos, se proporciona únicamente apoyos temporales en otras áreas y por corto tiempo, de aquellas personas que fruto de sus actividades vieron disminuida la carga de trabajo. El aspecto con una mejor puntuación es la responsabilidad, que se ha asignado a cada persona, lo cual obedece a que las jefaturas y mandos medios han sabido transmitir de forma clara el aporte que cada empleado realiza para el cumplimiento global de las metas y objetivos de la planificación estratégica, viéndose reflejado en este puntaje el empoderamiento de cada empleado con sus tareas.

3.2. Análisis de datos de satisfacción laboral y datos socio demográficos

Se hace necesario dentro de este apartado revisar el nivel de satisfacción por sexo para identificar y de ser necesario mejorar la satisfacción laboral de los segmentos presentados.

Tabla 7
Media de satisfacción laboral por factores y por sexo

Factores	Generaciones	Media Masculino	Media Femenino
Extrínsecos	1. Condiciones físicas del trabajo.	6,20	5,92
	3. Tus compañeros de trabajo.	6,28	6,02
	5. Tu superior inmediato.	6,05	6,12
	7. Tu salario respecto a tu cargo.	5,64	4,75
	9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	5,92	5,97
	11. El modo en que tu empresa está gestionada.	5,81	5,86
	13. Tu horario de trabajo.	6,21	6,06
	15. Tu estabilidad en el empleo.	6,32	6,06
Media factores extrínsecos		6,05	5,85
Intrínsecos	2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	5,90	5,74
	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	5,65	5,51
	6. Responsabilidad que se te ha asignado.	6,28	6,13
	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.	6,19	5,89
	10. Tus posibilidades de un ascenso o cambio.	5,40	5,58
	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.	5,77	5,50
	14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	6,06	5,73
Media factores intrínsecos		5,89	5,73

Fuente: elaboración propia

Se toma como base, el cálculo de la media obtenida de la escala likert del mismo cuestionario que va desde 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). Se evidencia en el cuadro que el personal femenino tiene una puntuación más baja que el personal masculino en la escala, pese a que superan un 4% la población masculina, los factores extrínsecos son los que tienen una ligera diferencia.

En todos los casos, tanto hombres como mujeres y en los dos factores tanto intrínsecos como extrínsecos la puntuación media de satisfacción es 6, que significa satisfecho, lo cual podría suponer que hay una percepción de equidad de género dentro de la Organización.

El nivel de satisfacción con respecto al jefe inmediato es ligeramente más alto en las mujeres que en los hombres, hecho que concuerda con el trato que se percibe, aunque también, se debe

a que la mayor parte de jefaturas son de género masculino, lo que conlleva a que el trato sea más afable con el género femenino y por lo tanto la relación sea más tolerable.

Respecto al factor extrínseco de salario, existe la puntuación más baja respecto a la satisfacción laboral general, lo cual corrobora con la diferencia que existe dentro de la diferencia salarial promedio entre hombres y mujeres, pues según el corte de nómina del último trimestre, entregado por la empresa, los hombres tienen un promedio general de ingreso de 1102.00 USD, mientras que las mujeres 986.00 USD.

Respecto a la condición de posibilidades de ascenso o cambio, el personal femenino percibe tener más posibilidades, también esto, se evidencia en la práctica, dado que, los últimos movimientos de personal del último año en su mayoría han sido de mujeres.

3.2.1. Análisis de la satisfacción laboral respecto a las generaciones laborales

A continuación, en la Tabla 8 se visualizan los resultados obtenidos respecto a cada una de las generaciones laborales de la población estudiada

Tabla 8

Media de satisfacción laboral por factores en las generaciones laborales

Factores	Generaciones	Baby Boomer	Generación X	Millenials	Generación Z
Extrínsecos	1. Condiciones físicas del trabajo.	6,83	5,57	5,59	6,25
	3. Tus compañeros de trabajo.	6,67	5,89	5,93	6,10
	5. Tu superior inmediato.	6,67	5,43	5,74	6,50
	7. Tu salario respecto a tu cargo.	6,33	4,94	4,85	4,65
	9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	6,33	5,50	5,69	6,25
	11. El modo en que tu empresa está gestionada.	6,17	5,46	5,68	6,05
	13. Tu horario de trabajo.	6,67	5,76	5,98	6,15
	15. Tu estabilidad en el empleo.	6,67	5,98	5,97	6,15
Media factores extrínsecos		6,54	5,57	5,68	6,01
Intrínsecos	2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	6,33	5,46	5,78	5,70
	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	6,17	5,13	5,28	5,75
	6. Responsabilidad que se te ha asignado.	6,67	5,89	6,10	6,15
	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.	6,67	5,72	5,89	5,90
	10. Tus posibilidades de un ascenso o cambio.	6,00	4,80	4,71	5,45
	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.	6,50	5,04	5,15	5,95
	14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	6,50	5,63	5,84	5,85
Media factores intrínsecos		6,40	5,38	5,54	5,82

Fuente: elaboración propia

Es evidente, según la tabla presentada que, respecto a los factores extrínsecos, el grupo generacional más satisfecho son los Baby Boomers, pues cabe mencionar que por la edad que al momento tienen, este grupo reducido dentro de la población, en su mayoría ocupan cargos de alta jerarquía o liderazgo. El aspecto que tiene un puntaje más alto son las condiciones físicas del trabajo, lo cual concuerda con que en su mayoría ocupan oficinas independientes. Por otro lado, el aspecto con menos puntuación, y, que llama la atención, es la percepción que tienen sobre el modo en el que la empresa está gestionada, esto sugiere que los diversos cambios por los cuales la empresa ha atravesado aún no han sido asimilados.

En cuanto los factores intrínsecos, de igual forma, los Baby Boomers son los que mejores puntuaciones han obtenido, son los aspectos ligados a la responsabilidad asignada, así como, la posibilidad de utilizar sus capacidades los de mejores puntuaciones, este grupo generacional ocupa cargos de jerarquía alta dentro de la Organización. Indican menor satisfacción, por otro lado, pese a que el puntaje medio no es bajo respecto a las otras generaciones, en cuanto a las posibilidades de ascenso o cambio.

La Generación X tiene la media de puntuación más baja dentro de los factores tanto intrínsecos como extrínsecos; es curioso que, aunque son una generación, que se encuentra en edad productiva es la menos satisfecha. Respecto a los factores extrínsecos hay una percepción de insatisfacción respecto al salario, aunque en este grupo, se encuentran niveles jerárquicos altos y medios; pero, por otro lado, hay una mayor satisfacción con la estabilidad laboral.

Respecto a la Generación Y, o Milenials; hay una percepción de satisfacción ligeramente más alta en relación con la Generación X, coinciden en que el salario respecto al cargo es el aspecto que les causa menor satisfacción, y, por otro lado, el horario de trabajo se ha ganado la puntuación más alta, esto, dentro de los factores extrínsecos.

La generación más joven, la Generación Z, en forma general, se encuentra satisfecha tanto en los factores extrínsecos como intrínsecos; pero hay que tomar en consideración que registran el puntaje más bajo de satisfacción en cuanto al aspecto de salario, y esto concuerda con que la generación más joven actualmente ocupan cargos operativos, mismos que son compensados con salarios un poco más altos que el Salario Básico Unificado (SBU), es importante mencionar que el más alto puntaje dentro de los factores extrínsecos es para el inmediato superior.

Los factores intrínsecos desde la Generación X, hasta la Z, coinciden en que hay mayor puntuación en la responsabilidad asignada, y los puntajes más bajos en la posibilidad de un ascenso o cambio.

3.2.2. Análisis de la satisfacción laboral respecto a las áreas de trabajo

La organización se compone de dos áreas que son evidentes en el organigrama, mismas que cuentan con líderes de estilos distintos, por ello se hace importante el análisis que se presenta a continuación.

Tabla 9
Puntaje de satisfacción laboral por factores y áreas

Factores	Área	Administrativa	Negocios
Extrínseco	1. Condiciones físicas del trabajo.	6,06	5,49
	3. Tus compañeros de trabajo.	6,13	5,86
	5. Tu superior inmediato.	6,14	5,52
	7. Tu salario respecto a tu cargo.	4,77	5,00
	9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.	5,84	5,64
	11. El modo en que tu empresa está gestionada.	5,73	5,63
	13. Tu horario de trabajo.	5,95	5,95
	15. Tu estabilidad en el empleo.	6,11	5,96
Media factores extrínsecos		5,84	5,63
Intrínseco	2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.	5,77	5,64
	4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.	5,50	5,20
	6. Responsabilidad que se te ha asignado.	6,09	6,04
	8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.	5,87	5,85
	10. Tus posibilidades de un ascenso o cambio.	5,02	4,79
	12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.	5,34	5,20
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.	5,89	5,74	
Media factores intrínsecos		5,64	5,49

Fuente: Elaboración propia

El área administrativa financiera es que tiene un puntaje ligeramente más alto respecto al área de negocios tanto en los factores extrínsecos como intrínsecos. Dentro de los factores extrínsecos la puntuación más baja se encuentra en el área antes mencionada, específicamente en el aspecto del salario respecto al cargo, y esto puede obedecer a que los cargos operativos de la Organización se encuentran dentro de esta área de trabajo. La mayor puntuación de satisfacción se encuentra en la percepción del inmediato superior, lo cual podría estar

relacionado con que, en el área administrativa financiera, no solo la gerencia es de una generación millennial, sino también la mayor parte de staff de jefaturas y mandos medios que la conforman.

Respecto al área de negocios, la puntuación más baja está el aspecto del salario, y la puntuación más alta está en percepción de satisfacción, en el aspecto de estabilidad en el empleo. Llama la atención este aspecto, puesto que las áreas de negocio se han caracterizado por ser lugares de altas rotaciones de personal, sin embargo, la Empresa de Servicios Financieros, en el contexto actual de la pandemia, no ha realizado despidos masivos de personal, incluso ha llegado a realizar contrataciones durante este último tiempo.

Los factores intrínsecos arrojan ciertas similitudes entre las áreas, en donde hay una baja puntuación en el aspecto de las posibilidades de ascenso, en el área de negocios de forma más pronunciada que en el área administrativa financiera, esta última si ha registrado movimientos de personal y promociones en el último año, mientras que el área de negocios ha permanecido estable. La puntuación más alta es para el aspecto de la responsabilidad, que se ha asignado, lo cual ha sido un factor común dentro de otros análisis.

3.3. Propuesta de mejora de satisfacción laboral

Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral arrojaron un puntaje de 6, que significa Satisfecho, lo cual, significa que el personal en general, se encuentra conforme con los factores tanto intrínsecos como extrínsecos que la Organización les proporciona, sin embargo, con esta propuesta de mejora, se pretende aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores, este es un elemento trascendental en los momentos actuales para que la productividad sea mayor.

Objetivo de la propuesta

Mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal

Antecedentes

La última pregunta de la encuesta de satisfacción laboral fue de carácter abierto para que el personal da su opinión sobre los aspectos a mejorar en la empresa para aumentar el nivel de satisfacción. Los resultados obtenidos, se muestran en la tabla a continuación:

Tabla 10
% de incidencias en las opiniones

Dimensiones	Repeticiones	%
Compensaciones y salario	42	23%
Desarrollo profesional y capacitación	38	21%
Estructura, procesos y funciones	29	16%
Condiciones físicas y tecnológicas del trabajo	27	15%
Positivos	18	10%
Ninguno	11	6%
Otros	20	11%

Fuente: elaboración propia

Las opiniones vertidas en la encuesta concuerdan con las dimensiones donde se obtuvieron menores puntajes, como son: El salario respecto al cargo, y Posibilidades de ascenso o cambio. Por otro lado, se dividieron las opiniones en otros aspectos como Estructura, procesos y funciones, dado que los comentarios expresados estaban ligados a la carga laboral que tienen, la claridad en las funciones que desempeñan y la mejora de los procesos; otro de los aspectos en los que se enfoca esta propuesta son las Condiciones físicas y tecnológicas del trabajo, puesto que los comentarios vertidos indican que hay necesidades en estos aspectos a ser atendidos por las instancias pertinentes.

Es importante mencionar, también, que se obtuvieron comentarios positivos que en general indican que el manejo y administración de la empresa son adecuados, valoran la estabilidad que ofrece la Organización e incluso felicitan el manejo del personal.

Propuesta - Plan de acción

A continuación, se muestra la Tabla que contiene el plan de acción general con el fin de mejorar ciertos aspectos que apuntarán a mejorar la satisfacción del personal en general

Tabla 11

Propuesta – Plan de acción de satisfacción laboral

PROPUESTA									
Dimensión	Idea general del problema	Actividades	Objetivo	Indicador	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos	Verificación de cumplimiento
Compensaciones y salario	Percepción de distribución salarial poco equitativa respecto a los cargos	Establecer indicadores de productividad	Definir escalas salariales de acuerdo con las responsabilidades de cada cargo	Cargos con indicadores/ cargos totales *100	01/08/2021	31/08/2021	Jefe de talento humano	Humanos	Escalas salariales definidas para todos los cargos
		Realizar una valoración de cargos		Cargos valorados/ cargos totales * 100	01/10/2021	30/11/2021	Jefe de talento humano	Humanos	
		Sensibilizar al personal sobre los beneficios no remunerativos que reciben		Personal sensibilizado/ personal total *100	01/07/2021	01/08/2021	Trabajadora social	Humanos/ Materiales	
Desarrollo profesional y capacitación	Percepción de falta de formación y desarrollo del personal	Elaborar un procedimiento de gestión del desempeño	Formar y desarrollar al personal para que sean considerados en futuros requerimientos internos	Documento entregado	01/08/2021	31/08/2021	Jefe de talento humano	Humanos	Incluir el coaching como parámetro de evaluación en las jefaturas
		Reestructurar y llevar a cabo el plan de capacitación anual acorde al presupuesto		Capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planificadas *100	01/06/2021	31/12/2021	Jefe de talento humano	Humanos/ Materiales	
		Realizar el mapeo de posibles movimientos y ascensos del personal de acuerdo con la estructura		Áreas mapeadas/ áreas totales *100	01/09/2021	30/09/2021	Jefe de talento humano	Humanos	
		Crear un programa de coaching para líderes		% de avance del programa	01/09/2021	31/12/2021	Asistente de talento humano	Humanos/ Materiales	

PROPUESTA									
Dimensión	Idea general del problema	Actividades	Objetivo	Indicador	Fecha inicio	Fecha fin	Responsable	Recursos	Verificación de cumplimiento
Estructural/ procesos/ funciones	Carga de trabajo excesiva en ciertas áreas. Mejora de procesos para agilizar la atención a clientes	Revisar la estructura específica de cada departamento	Revisar la estructura específica de cada área, procesos y funciones para mejorar los tiempos de respuesta y agilizar la atención al cliente	áreas revisadas/ áreas totales * 100	01/06/2021	30/06/2021	Jefe de talento humano	Humanos	Aumentar la satisfacción del cliente externo con las encuestas anuales
		Actualizar los descriptivos de funciones		Descriptivos de funciones revisados/ descriptivos totales * 100	06/06/2021	31/07/2021	Asistente de talento humano	Humanos	
		Medir head-count, donde se detecten problemas		Cargos medidos/ cargos totales con problemas detectados *100	01/07/2021	31/07/2021	Jefe de talento humano	Humanos	
Condiciones físicas de trabajo y tecnología	Percepción de que las condiciones físicas actuales no son las adecuadas, y que las condiciones tecnológicas no son las suficientes	Revisar y solventar por parte de la USST y COPASST las necesidades de los puestos de trabajo de Matriz y Sucursales	Mejorar la percepción de que las condiciones tanto físicas como tecnológicas son las adecuadas	# de puestos revisados/ # de puestos totales *100	01/06/2021	31/08/2021	Jefe USST	Humanos/ Materiales/ Económicos	Aumentar la satisfacción laboral una vez aplicada la propuesta
		Revisar y solventar las necesidades tecnológicas del personal de Matriz y Sucursales		# de puestos revisados/ # de puestos totales *100	01/06/2021	31/08/2021	Jefe de tecnología	Humanos/ Materiales/ Económicos	
		Sensibilizar sobre el uso compartido de máquinas y escritorios		# de asesores socializados/ # total de asesores *100	01/07/2021	31/07/2021	Trabajadora social	Humanos/ Materiales	

En el presente plan de acción, se muestran actividades concretas, que se basan en las opiniones recogidas en la pregunta abierta de la encuesta aplicada, mismas que concuerdan con las puntuaciones más bajas obtenidas y las mayores incidencias en las respuestas obtenidas. Esta propuesta tiene una duración de siete meses y, se presenta al comité de proyectos para que sea aprobado y puesto en marcha.

Validación de la propuesta

La propuesta de mejora de satisfacción laboral para la empresa de Servicios Financieros de la ciudad de Ambato está basada en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, esta también, basada en la realidad del contexto al cual, se aplica y será parte de la planificación estratégica del Área de Talento Humano. La validación de la propuesta fue realizada por tres expertos con la trayectoria suficiente para certificar que dicha propuesta cumple con los parámetros necesarios por los cuales sea viable.

Herramienta de validación

La herramienta con la cual, se validó la propuesta, se basó en dos formatos; en el primero, se hizo hincapié en la validación de criterios como la presentación, formato, aplicabilidad, utilidad, facilidad de comprensión y concordancia entre las necesidades de la empresa detectados y la propuesta, estos criterios, fueron calificados del 1 al 6.

Los evaluadores determinaron que la propuesta reúne los requisitos necesarios para que sea aplicable de acuerdo la realidad y necesidades de la empresa de Servicios Financieros, las observaciones fueron positivas en cuanto a la utilidad de la propuesta y la aplicabilidad de las actividades. Los resultados determinaron la practicidad y, se asegura que la parte beneficiaria aplicará la estrategia empresarial para fortalecer la satisfacción laboral del talento humano.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica sobre la satisfacción laboral se refleja en la compilación y análisis bibliográfico, que se realiza en el apartado para el efecto, resulta en la importancia que tiene una adecuada gestión del talento humano en las organizaciones, se enfoca en atender las necesidades del personal tanto de los factores intrínsecos como extrínsecos de la satisfacción laboral para que a su vez se vea reflejado en la productividad y felicidad del personal.
- Se diagnosticó que en general el nivel de satisfacción dentro de la escala de likert es de 6, que significa SATISFECHO, sin embargo, las más bajas puntuaciones obtenidas estuvieron concentradas en dos dimensiones, el salario respecto al cargo, y, las oportunidades de ascensos y movimientos, lo cual fue corroborado, también, con las opiniones vertidas en una pregunta abierta, que se realizó al personal al final de la encuesta sobre qué recomendaría para que mejorar la satisfacción laboral.
- La propuesta de mejora de satisfacción laboral se enfoca en dos dimensiones, que se encontraron con puntuaciones bajas respecto a las demás dimensiones de los factores tanto intrínsecos como extrínsecos y, se obtiene una serie de actividades que apoyan la gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores.
- La propuesta realizada fue validada por tres expertos en el área de Talento Humano, quienes actualmente desempeñan altos cargos dentro de empresas consultoras representativas de la ciudad, dicha validación aseguró que la propuesta de satisfacción es aplicable, útil y reúne las condiciones necesarias para mejorar la satisfacción laboral del personal de la empresa de Servicios Financieros.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Empresa de Servicios Financieros evalúe al personal en cuanto a satisfacción laboral una vez al año, no solo para contrastar los resultados, que se obtengan, también, para que la satisfacción laboral sea considerada como un eje estratégico sobre el cual todas las áreas centren sus esfuerzos, lo cual apuntaría a mejorar varios aspectos en la Organización como productividad, desempeño y finalmente clima laboral.
- El contacto con el personal es una estrategia que favorece finalmente los resultados de la Empresa, al sentirse escuchados y parte activa del cambio, tienen una mejor respuesta a la resistencia que es natural cuando, se realizan gestiones, que se enfocan en buscar cambios de metodologías o procesos.
- Sensibilizar de forma frecuente al personal sobre los beneficios que la Empresa de forma directa brinda a sus empleados, con el pasar del tiempo, se dejan de valorar ciertos aspectos que suman como beneficios no remunerativos y sobre los cuales las Organizaciones hacen arduos esfuerzos para que sean parte de un paquete de compensaciones.
- Comunicar al personal con frecuencia sobre el avance de la propuesta de mejora de satisfacción laboral, ayudará a que el personal antiguo como los más recientes, se sientan integrados y enterados de los cambios generados.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Editorial Latinoamericana. ISBN-13: 978-607-481-346-3
- Álvarez, E., y Romero, C. (2018). *Adquisición y carencia académica de competencias tecnológicas ante una economía digital*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 540-559. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1178.
- Araya, L. y Pedreros, M. (2013) *Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009*. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(142), 45-61. ISSN: 0482-5276. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Báez, C. (2016). Escala Subjetiva de Carga Mental de Trabajo. Retrieved from https://issuu.com/icaselcanarias/docs/manualcarga_mental
- Barruecos, M. (2014). *Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la consciencia*. Cuba: Editorial Andrés Bello.
- Blum, M. y Naylor, J. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. 1ª ed. en español. México, D.F: Trillas, 1976. 880 p. Biblioteca de Ciencias de la Administración.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw. ISBN 958-41-0037-8, quinta edición en español.
- Colquitt, J. (2007). *Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality*. *Journal of Travel Research*, 41(3), 305–310. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0047287502239039>
- Cruz, I. (2020) *Análisis De La Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional En Una Empresa Pública De Servicio Hospitalario*. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Católica del Ecuador SEDE Ambato, Ecuador.

- Cuesta, A. (2017). Los niveles de pertenencia en profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas. (Tesis de posgrado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2018). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. Revista de Psicología (PUCP), 1 - 302. ISSN: 0254-9247. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>.
- Deloitte, LL. P. (21 de enero de 2014). *Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace* [Mensaje en un Blog]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/big-demands-and-highexpectations-what-generation-y-wants.html>
- Díaz, M. Flores, H. Luz, V. Rodríguez, S. y Páramo, D. (2016). *Evaluación cuantitativa de la satisfacción laboral en personal directivo y operativo de empresas de calzado y cuero usuarios del IMSS, como modelo de atención*. Ciencia y Trabajo, 17(54), 202–206. <https://doi.org/10.4067/s0718-2449201500030000856>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Clío América, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>.
- Estudio Anual de Redes Sociales (2018). Jóvenes y redes sociales. Telos, 107. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero107/#contenido>
- Forero, M. Morales, F. y Velandia, M. (2008). *Motivación, Liderazgo Y Sentido De Pertenencia*. (Trabajo de grado). Universidad De La Salle, 1-150. fundamentos y modelo de la OMS. USA: ISBN 978 92 4 350024 9.
- Fumero, R. F. (2016). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. Apertura, 6(5).
- García-Ruiz, R., Tirado, M. y Hernando, G., (2018). *Educación en alfabetización mediática para una nueva ciudadanía prosumidora*. Comunicar, 43, 15-23. <https://doi.org/10.3916/C43-2014-01>

- Hegney, D. Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: *Their impact on job satisfaction in nursing*. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281.
- Hernández, H. y Pascual, A. (2018). *Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental*. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 157 - 164. ISSN 2145-6453. Recuperado de <<http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/2186>>. Fecha de acceso: 03 oct. 2019 doi:<https://doi.org/10.22490/21456453.2186>.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, V. Quintana, L. Mederos, R. Guedes, R. y García, B. (2014). *Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio* *Motivation*. *Rev Cub Med Mil* [online]. 2009, vol.38, n.1. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S013865572009000100007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0138-6557.
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016). *Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz quito*. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11229/TESIS%20C.%20HIDROVO%20K.NARANJO%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y57>
- Imperial, Mondeli y Rivera. (2015) *Administración de recursos humanos*. 9ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.

- Mansilla, F. (2010). *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica*, 42. Recuperado de <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107044/ManualRiesgosPsicosociales.pdf>
- Makrinov, N., Scharager, J. y Molina, L.(2005). *Situación Actual de una Muestra de Psicólogos Egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile*. Psykhe [online]. 2005, vol.14, n.1, pp.69-77. ISSN 0718-2228. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282005000100006>.
- Maslow, A. (1943). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row. Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Meyer, J y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. EE.UU: Sage Publications.
- Meyer, J.Allen, N. & Smith, C. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. *Journal of Applied Psychology*. 78. 538-551. doi 10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991): “*A three component conceptualization of organizational commitment*”, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98. Mijares, M. (2011). Principales Factores Que Influyen En El Nivel De Compromiso Organizacional Dentro De Una Empresa De Outsourcing. (Tesis de maestría) Universidad Autónoma De Nuevo León, México.
- Molina, J. M., Ávalos, F., Valderrama, L. J. y Uribe, A. F. (2009). *Factores relacionados con la satisfacción laboral de enfermería en un hospital médico-quirúrgico*. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27(2), 218-225. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105213195007>
- Mondelli, J. (2018) *Instrumentos Regionales sobre Refugiados y temas relacionados, La fuerza vinculante de la definición regional de la Declaración de Cartagena sobre Refugiados* (1984), Diciembre 2018, disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/5d03d0b54.html> [Accesado el 15 Octubre 2021]

- Muñoz, A. (2014). *Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. Recuperado de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- New Strategist Publication (2010). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston, USA: St Paul. <https://library.ccis.edu/mktg441/NSP>
- Peña, P. (2015). *Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación. Hacia un modelo integrador* (Tesis de maestría). Universidad Abierta Interamericana. Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- Pérez, J. y Fidalgo, M. (1999) *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. NTP 394: España* Recuperado de https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Pérez-Escoda, A., Castro-Zubizarreta, A., & Fandos-Igado, M. (2016). *Digital skills in the Z generation: Key questions for a curricular introduction in Primary School*. [La competencia digital de la Generación Z: Claves para su introducción curricular en la Educación Primaria]. *Comunicar*, 49, 71-79. <https://doi.org/10.3916/C49-2016-07>
- Pew Research Center. (2014). *Millennials in Adulthood*. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/Millennials-in-adulthood/>
- Plaza, J. (2011) Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia y tecnología*, 20(4), 641-660. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718221X2018005041101>
- Quintana, Ch. (2016). In other (People's) words: *plagiarism by university students- literature and lessons*. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28 (5), 471-488. DOI: 10.1080/0260293032000120352

- Ramírez, R.; Abreu, J. y Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. *Daena* 3 (1):143-185.
- Real Academia Española. (2006) *Asociación de Academias de la Lengua Español*, 1.ª edición. Madrid: Espasa Calpe, 2006. Edición en cartóné. 58
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración: Un empresario competitivo*. (12.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, M. Sánchez, P. Cruz, M. y Suárez, F. (2014). *Características Organizacionales de la Satisfacción Laboral en España*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 54(5).
- Sandoval, S. Ruiz, A. Méndez, L. Ramírez, V. & Hernández, B. (2018). *Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment*. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 820. Recuperado de <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en sesión del 22 de septiembre de 2017, mediante Resolución N° CNP-003-2017. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Segura, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. (Tesis de grado). Universidad del B Í O-B Í O, Chile.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2016). *Employee job satisfaction and engagement. Revitalizing a changing workforce*. A research report. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>

- Solano-Aguilar, S. (2010). *Satisfacción laboral en profesionales de enfermería revista cuidarte*, vol. 1, núm. 1, enero-diciembre, pp. 53-62 Universidad de Santander Bucaramanga, Colombia
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica*. México: Ed el Manual Moderno.
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administration*. México, D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- U.S. Census Bureau (2016). *Selected housing characteristics, 2007-2011 American Community Survey 5-year estimates*. Retrieved from http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_11_5YR_DP04.
- Zayas, P. Báez, R. Zayas, J. y Hernández, M. (2016). *Causas De La Satisfacción Laboral En Una Organización Comercializadora Mayorista*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIII (2), 35-51. ISSN: 0121-6805. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90943601004>
- Zayas, P., Almaguer, M. y Álvarez L. (2014). *Instrumentos para el estudio y la evaluación de la satisfacción laboral en una organización*, Revista Caribeña de las Ciencias Sociales, EUMED-NET. Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/satisfacción-laboral/>.
- Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. EEUU: Kindle Edition de AMACOM Div American Mgmt Assn.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario NTP 394

<i>Dimensiones</i>	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderado insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderado 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 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.							

¿Qué recomendaría a la empresa para mejorar su satisfacción laboral?

Anexo 2. Validación del cuestionario NTP 394



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad del cuestionario desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el cuestionario. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo y 6 el valor máximo	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del cuestionario						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta					x	
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

El cuestionario podría ser validado comparativamente con el cuestionario de riesgos psicosociales del Ministerio de Trabajo del Ecuador pues maneja una estructura similar y guarda relación con el objetivo a alcanzar. Cumple con las condiciones necesarias para que sea comprendido por cualquier colaborador en cualquier sector productivo.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad del cuestionario desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	x		x		x		
2	El formato para la propuesta	x		x		x		
3	Número de ítems planteados	x		x		x		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	x		x		x		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	x		x		x		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	x		x		x		
7	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		x		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	x		x		x		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	x		x		x		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	x		x		x		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Juan Fernando Arias Mantilla

Empresa: SOLUCEM

Cargo que ocupa: GERENTE

Tiempo dentro del cargo: 6 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MASTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



Firma y número de identificación.

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del cuestionario						x
Formato del cuestionario						x
Aplicabilidad del cuestionario						x
Utilidad del cuestionario						x
Facilidad de entendimiento del cuestionario						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

El cuestionario cumple con todas las condiciones necesarias

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad del cuestionario desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	x		x		x		
2	El formato para la propuesta	x		x		x		
3	Número de ítems planteados	x		x		x		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	x		x		x		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	x		x		x		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	x		x		x		
7	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		x		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	x		x		x		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	x		x		x		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	x		x		x		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Andrés Alejandro Gavilanes León
 Empresa: GD Trust Company
 Cargo que ocupa: Gerente Tiempo
 dentro del cargo: 8 años
 Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión Integral de Riesgos, Psicólogo Organizacional.



1803330180

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del cuestionario						x
Formato del cuestionario						x
Aplicabilidad del cuestionario						x
Utilidad del cuestionario						x
Facilidad de entendimiento del cuestionario						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:
 El cuestionario es válido para ser utilizado

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad del cuestionario desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	x		x		x		
2	El formato para la propuesta	x		x		x		
3	Número de ítems planteados	x		x		x		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	x		x		x		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	x		x		x		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	x		x		x		
7	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		x		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	x		x		x		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	x		x		x		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	x		x		x		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Fernanda Arcos

Empresa: VEA Enterprises

Cargo que ocupa: Jefa de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Magíster en Gestión del Talento Humano



1805088026

Firma y número de identificación.

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR
ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del cuestionario						x
Formato del cuestionario						x
Aplicabilidad del cuestionario						x
Utilidad del cuestionario						x
Facilidad de entendimiento del cuestionario						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

El cuestionario cumple con todas las condiciones necesarias

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad del cuestionario desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	x		x		x		
2	El formato para la propuesta	x		x		x		
3	Número de ítems planteados	x		x		x		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	x		x		x		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	x		x		x		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	x		x		x		
7	El planteamiento tiene calidad científica	x		x		x		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	x		x		x		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	x		x		x		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	x		x		x		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Jorge Andrés Pastor Castro

Empresa: Servicios Financieros

Cargo que ocupa: Gerente

Administrativo-Financiero


Tiempo dentro del cargo: 10 años

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión Integral de Riesgos



Jorge Pastor

Anexo 3. Validación de la propuesta


ESCUELA DE PSICOLOGÍA

PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO <small>[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].</small>	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario: La propuesta es funcional y efectiva porque las actividades planteadas detallan un plan de acción específico y práctico, que buscan subsanar las oportunidades de mejora detectadas durante la aplicación del cuestionario NTP 394.



CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		



9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X			X	
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X			X	

Área de formación profesional del/la evaluador/a:

Nombre: Fernanda Arcos

Empresa: VEA Enterprises

Cargo que ocupa: Jefa de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión del Talento Humano


 @05088026
 Firma y número de identificación.



PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO [Asigne valores del 1 al 6, 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta					X	
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

La propuesta podría ser validada comparativamente con el cuestionario de riesgos psicosociales del Ministerio de Trabajo del Ecuador pues maneja una estructura similar y guarda relación con el objetivo a alcanzar.



CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Signe el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	Sí es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Juan Fernando Arias Mantilla

Empresa: SOLUCEM

Cargo que ocupa: GERENTE

Tiempo dentro del cargo: 6 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MASTER UNIVERSITARIO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Firma y número de identificación.



PLANTILLA JUICIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

PROPUESTA DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS DE AMBATO	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
[Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].						
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta						X
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

Excelente trabajo por parte de la Psicóloga, es necesario que este tipo de trabajos sean continuos para el desarrollo de las organizaciones.

Talmente satisfactorio el trabajo realizado.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Verificar la funcionalidad y efectividad de la propuesta desde el criterio de especialistas y beneficiarios

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		X		
2	El formato para la propuesta	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	La propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		X		

9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la propuesta	X		X		X		
10	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Andrés Alejandro Gavilanes León

Empresa: GD Trust Company

Cargo que ocupa: Gerente

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión Integral de Riesgos, Psicólogo Organizacional.



1803330180