

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**Modelo de gestión de talento humano, basado en el  
clima organizacional como factor de influencia en la  
satisfacción del personal de las empresas de embutidos  
de la ciudad de Riobamba - Ecuador**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de  
Empresas

**AUTOR**

Alexander Fernando Vinueza Jara

Lima – Perú

2017

## **DEDICATORIA**

A Dios creador de todas las cosas quien guía mi camino, a mi Papá Jorge Arquímedes Vinueza Guevara (+) a mi Mamá Tere Pilar Jara Vallejo , que siempre estuvieron a mi lado brindándome apoyo espiritual y moral dando ejemplo de superación y constancia a mis herman@s, Maritza, Juan (+) y Jeaneth ,a mis hijos Andrea Belén , Alexander Fernando, Valeria Salomé que son mi mañana mi fuerza y orgullo, a mi pareja Kathy persona tan especial que me dio el aliento para continuar en el camino de la superación y el éxito, lo hago con HUMILDAD.

Alexander Fernando

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, A mis padres a quien debo lo que soy, a mis hijos, hermanos, familiares. No existen palabras para expresar mi gratitud y recuerden que siempre los tengo presente en mi corazón y que siguen siendo la fuerza de inspiración para lograr trascender en mi vida.

A mi amigo , tutor Dr. Richard Orozco C , a los Docentes y revisores temático y metodológico y personal docente y administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos quienes permitieron que culmine este esfuerzo y desempeñaron un papel muy importante en este trabajo, por su respuesta rápida en el proceso de desarrollo, por sus aportes, por ser personas con alto sentido humanista y profesional ,a mis amigos Rene,,Edu,,Juan,,Will,,Stalo,,Jhonny,----- y demás Patas , compañeros de promoción con los cuales compartí momentos de estudio y de VIDA .

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE GRÁFICAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPITULO I:</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Formulación del Problema</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1.1. Problemas Específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Justificación de la Investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Objetivo de la Investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3.1. Objetivos Específicos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>6</b>
1.4.1. Hipótesis General .....	<b>6</b>
1.4.2. Hipótesis Específicas .....	<b>7</b>
<b>1.5. Identificación de Variables</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>14</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3. BASES TEÓRICAS</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.1. Gestión del Talento Humano</b> .....	<b>22</b>
2.3.1.1 Orígenes del Talento Humano .....	<b>22</b>
<b>2.3.2. Gestión de Recursos Humanos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.2.1 Definición y objetivos</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.4 .1 Teorías de Desempeño Laboral</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3.5 Modelos de Clima Organizacional</b> .....	<b>45</b>
2.3.5.1 El Clima Organizacional y sus Variables .....	<b>46</b>
2.3.5.2 Clima Organizacional.....	<b>47</b>
2.3.5.3 Beneficios.....	<b>51</b>

2.3.6 Satisfacción Laboral.....	54
<b>2.3.6.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>66</b>
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>69</b>
3.1. MÉTODO CIENTÍFICO .....	69
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	75
3.3.1. Población de Estudio.....	75
3.3.2. Tamaño de Muestra .....	76
3.3.3. Selección de Muestra.....	76
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	77
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	78
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>80</b>
<b>Análisis de Fiabilidad.....</b>	<b>80</b>
4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	82
4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	85
4.5 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....	91
4.6.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	94
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>102</b>
<b>5. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO .....</b>	<b>102</b>
5.1 Descripción del modelo de gestión del talento humano.....	102
<b>EFICIENCIA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>103</b>
5.2 Las etapas en la implementación del modelo.....	105
5.2.1. Sensibilización.....	105
5.2.2 Análisis de los puestos de trabajo .....	105
5.2.3 Definición del perfil de competencias requeridas .....	106
5.2.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	106
5.3 ROL PROTAGÓNICO DEL TALENTO HUMANO .....	108
5.3.1 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	109
5.4 Satisfacción laboral .....	111
<b>5.5 MARCO DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS .....</b>	<b>113</b>
5.5.1. Crear relaciones sociales .....	113
5.5.2 Dar reconocimientos .....	114
<b>5.5.4 Alinearse en torno a objetivos y crear desafíos.....</b>	<b>114</b>
<b>5.5.5 Dar autonomía .....</b>	<b>114</b>
<b>5.5.6 Crear un lugar de trabajo óptimo.....</b>	<b>115</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>

<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
<b>Información importante para el usuario evaluador.....</b>	<b>131</b>

### **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1: Análisis Comparativo Evolutivo de la Gestión del Talento Humano.....	32
Cuadro 2: Prueba de Normalidad .....	80
Cuadro 3: Análisis de Fiabilidad con Alpha de Cronbah .....	81
Cuadro 4: Descripción de frecuencia por edad del personal de las empresas de embutidos .....	82
Cuadro 5: Descripción de frecuencia por género del personal de las empresas de embutidos .....	83
Cuadro 6: Descripción de frecuencia niveles de responsabilidad del personal de las empresas de embutidos.....	83
Cuadro 7: Descripción de frecuencia por áreas de las empresas de embutidos .....	84
Cuadro 8: Distribución de la dimensión de autorrealización del personal .....	85
Cuadro 9: Distribución de la dimensión de nivel de involucramiento laboral .....	86
Cuadro 10: Distribución de frecuencia del nivel de supervisión que percibe el personal de las empresas de embutidos .....	87
Cuadro 11: Distribución de frecuencias de percepción del personal de las empresas de embutidos con respecto a la comunicación que existe .....	88
Cuadro 12: Distribución de frecuencias de la percepción del personal de las empresas de embutidos respecto a las condiciones laborales.....	89
Cuadro 13: Distribución de frecuencias del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos respecto a involucramiento de las condiciones laborales.....	90
Cuadro 14: Distribución de frecuencia de los niveles de satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. ....	91
Cuadro 15: Valores observados y esperados para las variables: clima organizacional y satisfacción laboral. ....	92
Cuadro 16: Prueba de Chi cuadrado para las variables: clima organizacional y satisfacción laboral. ....	93

Cuadro 17:	Valores observados y esperados para las variables: Autorrealización y satisfacción laboral. ....	94
Cuadro 18:	Prueba de Chi cuadrado para las variables: autorrealización y satisfacción laboral. ....	95
Cuadro 19:	Valores observados y esperados para las variables: Nivel de involucramiento y satisfacción laboral. ....	95
Cuadro 20:	Prueba de Chi cuadrado para las variables: Nivel de involucramiento y satisfacción laboral. ....	96
Cuadro 21:	Valores observados y esperados para las variables: Supervisión y satisfacción laboral. ....	97
Cuadro 22:	Prueba de Chi cuadrado para las variables: Supervisión y satisfacción laboral. ....	98
Cuadro 23:	Valores observados y esperados para las variables: Comunicación y satisfacción laboral. ....	98
Cuadro 24:	Prueba de Chi cuadrado para las variables: Comunicación y satisfacción laboral. ....	99
Cuadro 25:	Valores observados y esperados para las variables: Condición laboral y satisfacción laboral. ....	100
Cuadro 26:	Prueba de Chi cuadrado para las variables: Comunicación y satisfacción laboral. ....	101

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1:	Adaptado de Chapman (2007) .....	37
Figura 2:	Modelo de Gestión del Talento basado en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral .....	103
Figura 3:	Modelo de Gestión del Talento basado en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral .....	103
Figura 4:	Gestión del Talento .....	107
Figura 5:	Rol protagónico del talento humano .....	108
Figura 6:	Dimensiones de Gestión .....	109
Figura 7:	Dimensiones de Gestión .....	110

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1:	Distribución de la dimensión de autorrealización del personal.....	85
Gráfica 2:	Distribución de la dimensión de la dimensión de nivel de involucramiento laboral.....	86
Gráfica 3:	Distribución de frecuencia del nivel de supervisión que percibe el personal de las empresas de embutidos .....	87
Gráfica 4:	Distribución de frecuencias de percepción del personal de las empresas de embutidos con respecto a la comunicación que existe .....	88
Gráfica 5:	Distribución de frecuencias de la percepción del personal de las empresas de embutidos respecto a las condiciones laborales.....	89
Gráfica 6:	Distribución de frecuencias del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos respecto a involucramiento de las condiciones laborales.....	90
Gráfica 7:	Distribución de frecuencia de los niveles de satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. ....	91



## RESUMEN

Frente a las exigencias del mercado altamente competitivo y a la fuga de talentos, nace la necesidad urgente en las empresas de desarrollar un modelo de gestión del talento humano que permita administrar o Gestionar a las organizaciones para lograr ser Productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuadas.

Además, el modelo generara una guía de implementación, de tal forma que las empresas del mismo sector puedan utilizar y así beneficiarse en su contexto de los resultados de este estudio investigativo.

Para los directivos de las empresas en estudio, los resultados permitirán tomar decisiones correctas, al realizar planes de mejoras, ya que tendrán la información de cuáles son los factores de riesgo que generan insatisfacción en el personal.

Finalmente, es de gran importancia ya que se diseñaron y validaron dos instrumentos que miden el clima organizacional y la satisfacción laboral, de tal forma que los directivos de las empresas los puedan utilizar cada cierto periodo y así estudiar el comportamiento humano y su desempeño en el ámbito laboral mediante el estudio de las dimensiones encontradas en el presente estudio.

## **ABSTRACT**

Due to the demands of a highly competitive market and the massive migration of talents, there is an overriding need of companies to develop a model of human talent management that allows to manage organizations in order to make them productive and effective so that their main asset would be their intellectual capital. However, one of the factors that influences the desertion of human talent is the negative working environment which generates inadequate levels of satisfaction. In addition, the model will generate an implementation guide, in such a way that companies in the same area may be able to use it and thus benefit from the results of this research study. For the executives of companies under study, the results will allow them to make correct decisions when making plans of improvements, as they will have the information about the risk factors that cause dissatisfaction in the personnel. Finally, the study is considered of great importance as two instruments that measure the organizational atmosphere and job satisfaction were designed and validated, so that executives of companies can use them in certain periods of time to analyze human behavior and his or her performance in the workplace through the study of the dimensions found in the present research.

## **CAPITULO I:**

### **INTRODUCCIÓN**

El siglo XXI se caracteriza por la actuación de distintos agentes en un contexto de cambio continuo que afectan la realidad política, económica, social y educativa.

El futuro que seguramente seguirá marcado por el cambio, provocará un entorno cada vez más complejo y de difícil predicción. Así las organizaciones deberán actuar más allá de los sistemas tradicionales de gestión, para poder diferenciarse y ser más competitivas.

El desarrollo económico y crecimiento del sector industrial y de las empresas de la ciudad de Riobamba en la Provincia de Chimborazo, les toca asumir este reto, el mismo que permitirá ser un referente a nivel provincial, regional y nacional. El Desarrollo Organizacional sigue vigente, envuelto en nuevos términos tales como gestión del conocimiento, capital intelectual, capital estructural, capital relacional, etc. sin embargo, siguen siendo las personas, los clientes y la tecnología motivo de preocupación de los directivos, por lo que es fundamental describir como en el transcurso del tiempo ha ido evolucionando el conocimiento científico de modelo de Gestión de talento Humano.

“En la década de los cincuenta y sesenta, surgió un nuevo enfoque integral de cambio, conocido como desarrollo organizacional; no se sabe exactamente quien acuñó la expresión Organizacional Development (O.D.) traducido como D.O, aunque French y Bell (1995) aclaran que corresponde tal vez a Blake, Sherpard y Mouton, entre 1956 y 1959.”

En American Express, por ejemplo, la gerente del área de recursos humanos, Claudia Maya, señala que entre los valores sobresalientes de la compañía se encuentran: la responsabilidad social, la preocupación por la comunidad, la equidad de género en las contrataciones y en los cargos ocupados a nivel directivo. En la cadena Marriot, Gloria Medrano, directora de recursos humanos, “refiere que hay una conducta manifiesta al

interior de la empresa para potencializar el talento de los trabajadores, como un valor de la empresa”

Recientemente, se observa que cada vez son menos las empresas que no invierten en su personal. Diversas investigaciones señalan que como las empresas se han dado cuenta ya, que después de haber invertido en infraestructura, tecnología, etc., no se obtienen los resultados esperados por no dar la importancia que merece el desarrollo de los trabajadores, están haciendo un giro de 180° en el desarrollo de políticas y estrategias éticas en beneficio del trabajador (Gardner, 2007; Ornelas, 2006; Charan, 2006) lo cual repercutirá favorablemente en el desarrollo de la organización y permitirá superar los inconvenientes que el cambio está provocando.

## **1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En la actualidad, los países a nivel mundial enfrentan un nuevo escenario, el de la globalización económica, social, política y cultural, implicando tácitamente un desafío para las organizaciones el de lograr principalmente altos niveles de competitividad, Porter, M. (2006). Se está viviendo una era donde “el conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad pos capitalista” Drucker, P. (1999). El conocimiento es la fuente de creación de valor y riqueza. En este contexto, las organizaciones en nuestro país, en la búsqueda permanente de competitividad, deben gestionar el conocimiento. (Malvicino, S. & Serra, 2006), en ese sentido manifiestan que: “gran parte del conocimiento que las organizaciones necesitan ya existe, pero no está disponible cuando es requerido”. Es decir, lo que se llama el paradigma del conocimiento que actúa en las organizaciones, lo que sucede es que simplemente no funciona con mucha efectividad. No existe una noción real de cómo gestionar la información complementaria y el conocimiento valioso”.

En las organizaciones, se evidencia la importancia del uso de las competencias de sus trabajadores, la capacidad emprendedora de los directivos y funcionarios, la creatividad, la innovación, la fidelidad de los clientes, la marca, entre otros activos intangibles, que no están reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor, Kaplan, R. y Norton D. (2004), a pesar de ello, estas

habilidades , destrezas y capacidades o competencias, que representan el Capital Intelectual que se encuentra en el talento humano que tienen todas las organizaciones pero que permanecen sin medirse ni administrarse, y que son fundamentales en todo proceso administrativo .

El conocimiento o capital intelectual está implícito en todas las actividades de todo ser humano y cuando el o los colaboradores se van, el conocimiento de la organización se pierde.

Frente a las exigencias del mercado altamente competitivo y a la fuga de talentos, nace la necesidad urgente en las empresas de desarrollar un modelo de gestión del talento humano, que permita administrar o Gestionar a las organizaciones para lograr ser Productivas y efectivas, y en consecuencia, su principal activo sea el capital intelectual. Sin embargo, uno de los factores que influye en la deserción del talento humano es su entorno de trabajo que genera niveles de satisfacción no adecuadas. El entorno laboral se puede medir a través del clima organizacional que perciben los trabajadores; en principio es indispensable conocer cuáles son los factores que generan insatisfacción laboral y en consecuencia, deserción laboral.

Por otra parte, el clima laboral está determinado por un conjunto de factores vinculados a la calidad de vida de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de la realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001).

Además, el clima organizacional es un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad.

Sin embargo, a pesar de todo el avance de las investigaciones, es muy difícil cambiar el clima laboral de una organización y aunque constituye uno de los principales factores de cambio, lo que se requiere ahora es diseñar modelos y herramientas para realizar investigaciones que faciliten su mejoramiento continuo del clima organizacional. Para alcanzar este estado se requiere no sólo de gran agudeza teórica y metodológica sino también la voluntad y decisión de hacer un diagnóstico del clima organizacional y su

efecto en la satisfacción laboral, pues ésta es la base para el desarrollo de las organizaciones.

En ese sentido al realizar un diagnóstico línea base en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador, se ha logrado determinar el limitado enfoque sobre la aplicación de un modelo de gestión de talento que les permita generar un clima organizacional favorable de tal forma que garantice la satisfacción en el desempeño de sus colaboradores.

Además, los directivos no conocen cuales son los factores críticos que influye en la deserción del talento humano es su entorno laboral, que genera niveles de insatisfacción laboral. Naturalmente si los directivos de manera continua monitorean los niveles de satisfacción de su personal a través de los factores del clima organizacional, no se tomarían decisiones erradas que provoquen la deserción de un talento, el cual repercute en la rentabilidad de la empresa.

## **1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo influye el modelo de gestión de talento humano basado en el clima Organizacional en la mejora de la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?

### **1.1.1. Problemas Específicos**

1. ¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en su dimensión autorrealización en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?
2. ¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en su dimensión involucramiento laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?
3. ¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de supervisión en el desempeño y la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?

4. ¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en su dimensión comunicación en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?
5. ¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en su dimensión de condición laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?

## **1.2. Justificación de la Investigación**

El aporte a la ciencia y tecnología de la presente investigación radica en la propuesta de un modelo de gestión del talento humano que permita crear un entorno de trabajo favorable para mantener colaboradores satisfechos.

Además, el modelo generará una guía de implementación, de tal forma que las empresas del mismo sector puedan utilizar y así beneficiarse en su contexto de los resultados de este estudio investigativo.

Para los directivos de las empresas en estudio, los resultados permitirán tomar decisiones correctas, al realizar planes de mejoras, ya que tendrán la información de cuáles son los factores de riesgo que generan insatisfacción en el personal.

Los colaboradores o trabajadores de las empresas de embutidos, podrán contar con un mejor entorno laboral y, en consecuencia, estarán más satisfechos, puesto que las estrategias de mejora que ejecuten los directivos tendrán mayor asertividad.

Finalmente, es de gran importancia ya que se diseñarán y validarán dos instrumentos que miden el clima organizacional y la satisfacción laboral, de tal forma que los directivos de las empresas los puedan utilizar cada cierto periodo y así estudiar el comportamiento humano y su desempeño en el ámbito laboral mediante el estudio de las dimensiones encontradas en el presente estudio.

### **1.3. Objetivo de la Investigación**

Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

1. Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de Autorrealización en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.
2. Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de Involucramiento Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.
3. ¿Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de supervisión en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?
4. Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de Comunicación en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.
5. Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de Condición Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

### **1.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

El modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional influirá en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador



## **1.4.2. Hipótesis Específicas**

1. El modelo de gestión de talento humano, basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de la Autorrealización en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador
2. El modelo de gestión de talento humano, basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de Involucramiento Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador
3. El modelo de gestión de talento humano, basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de supervisión en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador
4. El modelo de gestión de talento humano, basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de Comunicación en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador
5. El modelo de gestión de talento humano, basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de Condición Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

## **1.5. Identificación de Variables**

### **1.5.1. Variables independientes**

Clima organizacional

#### **1.5.1.1. Definición conceptual**

**Clima organizacional:** Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia (Brunet, 2004 pag.,54).

#### **Definición operacional:**

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas

regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Koys & Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Litwin & Stringer, 1968; Payne & Mansfield, 1973; Powell & Butterfield, 1978 & Schneider & Hall, 1972). Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington & Buxton, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima organizacional denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) & Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983).

El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales), los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes) y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima organizacional como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima organizacional es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Así clima organizacional puede ser definido como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Rousseau, 1988 & Reichers & Schneider, 1990).

**a. Dimensión de Autorrealización:**

Integrada por las sub-escalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor., según Maslow (1950) “El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. El crecimiento y desarrollo del potencial propio “

El deseo de autorrealización está motivado con la búsqueda personal que todo ser humano emprende a lo largo de su vida ya que las expectativas personales y las respuestas de las preguntas más importantes también pueden cambiar de acuerdo a la situación personal del momento.

La Autorrealización Personal, no es un Destino, sentirse realizado no es algo que se logra al final de haber logrado un objetivo, sino más bien como un punto que se alcanza en el camino y que curiosamente luego de llegar a él, nos presionamos para ponerlo un poco más lejos y lograr con esto más y mejores cosas. Desde este punto de vista, tiene sentido que el desarrollo personal busque mejoramiento continuo pues nos lleva a nuestra autorrealización personal.

**b. Dimensión de Involucramiento Laboral y Compromiso:**

Grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas. El involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre éstas se encuentran la compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer y entrenar habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes (Guthrie J. 1999).

**c. Dimensión de Apoyo del supervisor:**

Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos. (Chiavenato, Idalberto. (2001)

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

#### **d. Dimensión de Comunicación:**

La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

Según (B.F. Lomonosov y otros: El problema de la comunicación en Psicología pag. 89). Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.

#### **d.- Dimensión de condiciones laborables:**

Integrada por las sub-escalas de autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

### **1.5.2. Variable dependiente.**

Satisfacción laboral

#### **1.5.2.1. Definición conceptual**

Es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

Locke (1976) ha definido la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de

varias actitudes que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985) indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo, no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

En el caso de las Instituciones dedicadas a la producción de embutidos de índole privadas, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

Asimismo, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. Luego, para esta investigación, satisfacción laboral puede ser definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Bravo, Peiró & Rodríguez, 1996).

Atendiendo a lo anterior, el presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo conocer y analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral, y la relación existente entre estos constructos, en las fábricas de embutidos en la ciudad de Riobamba.

**Instrumento:** Para medirlo se aplicó la encuesta que consta de 5 dimensiones:

Comprende 5 sub-escalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa las dimensiones fundamentales.

- a. Satisfacción con la organización
- b. Satisfacción con las relaciones humanas
- c. Satisfacción con la producción de bienes y servicios
- d. Satisfacción con el control y supervisión
- e. Satisfacción con la promoción y remuneraciones

## CAPITULO II

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

##### **2.1.1. Fundamentación Filosófica**

“La filosofía como fundamento del pensamiento busca la comprensión de la realidad en busca de la verdad, realidad que se encuentra en la objetividad de los hechos manifestada como las acciones del ser humano, desde la perspectiva del materialismo histórico” (Harnecker,1984, pags.29,31)

Por lo tanto, debe resaltarse lo importante que es conocer sobre los procesos dialecticos que fundamentan la comercialización y la distribución de los productos como parte del fenómeno económico, que constituyen parte de la conceptualización de las relaciones de producción, por lo que para la realización de esta investigación se ha considerado como fundamento filosófico la corriente del materialismo histórico.

La presente investigación está basada en el paradigma critico-propositivo, ya que las dos variables interactúan entre sí, lo que permite establecer relaciones encauzadas a proponer alternativas de solución al problema detectado, mediante la investigación de los procesos de gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional, lo cual se puede poner en marcha mediante un proceso metodológico, sistemático e investigativo de modo que se proyecte originar conocimientos dirigidos a transformar la realidad del personal de las empresas de embutidos en la ciudad de Riobamba – Ecuador mejorando la y satisfacción Laboral.

El paradigma crítico propositivo tiene su fundamento principal en la teoría crítica. Ésta se inicia con la creación, del Instituto de Investigaciones Sociales afiliado a la Universidad de Frankfort en los años veinte y con la agrupación de pensadores alemanes como Max Horkheimer y Fredrich Pollock, entre otros.



Los mismos estaban interesados en entender las formas de dominación que acompañaban los cambios del capitalismo, lo que quiere decir que los estudios iniciales tuvieron como objetivo la economía capitalista y la historia del movimiento obrero.

Es así como este enfoque investigativo surge como una alternativa a las tradiciones positivistas e interpretativas que pretende superar el reduccionismo del paradigma positivista y el conservadurismo del paradigma interpretativo.

Por Criticismo se entiende la doctrina de Kant, que sostiene la superioridad de la investigación del conocer sobre la investigación del ser. Esta corriente está convencida de que es posible el conocimiento para el hombre, acepta que puede llegar a poseer la verdad, puede tener conocimientos que dan certeza, pero que hace indispensable justificar racionalmente la forma como llegamos al conocimiento: es decir, cómo llegamos al conocimiento y en qué forma se nos da la realidad. (Gutierrez, 1997)

El criticismo es como una dirección especial de la gnoseología, consistente en la averiguación de las categorías apriorísticas que envuelven lo dado y permiten ordenarlo y conocerlo; por otra parte, es una teoría filosófica que coincide con el idealismo en sus diversos aspectos y que invierte la dirección habitual del conocimiento mediante el propio conocimiento. Entendiendo pues el criticismo desde la filosofía, es una "actitud" que matiza todos los actos de la vida humana, siendo la época moderna considerada "época crítica" puesto que en ella se pretendió averiguar el fundamento racional de las creencias últimas. (Gutierrez, 1997)

El proyecto general de la Teoría Crítica se apoya en los siguientes Principios epistemológicos:

- A) Indisoluble unidad teoría-praxis.
- B) No hay razón para el neutralismo axiológico de la ciencia, además es imposible: el neutralismo no es neutral. Siempre existe una conexión entre conocimiento e interés.
- C) Ideal emancipatorio del conocimiento: la crítica tiene como aspiración la libertad.
- D) Analizar la realidad social desde la categoría de totalidad. (Salgado, 2015)

Para la Teoría Crítica, es necesario concebir el conocimiento mediado por el interés; no existe conocimiento sin mediación social, política, histórica, económica, etc. Por tanto, ninguna teoría es imparcial, neutral. (Salgado, 2015)

### **2.1.2. Fundamentación Epistemológica**

“Los fundamentos epistemológicos de la presente investigación se relacionan con la fundamentación del conocimiento que se pretende crear, supone interrogarse acerca de la relación entre la realidad y el conocimiento y las relaciones entre el sujeto (el investigador) y el objeto (el hecho investigado “. (Sallan, 2001.)

René Descartes advierte que trabajar con método nos salva de la arbitrariedad y nos lleva al orden y al éxito, lo cual, desde el punto de vista de esta investigación supone que, organizar metodológicamente los recursos humanos genera un crecimiento en los niveles de satisfacción entre los trabajadores de la empresa, lo cual en sí constituye un éxito.

Descartes sugiere no admitir como verdadera cosa alguna sin conocer con evidencia que lo es, evitando la precipitación; es preciso partir de principios racionalmente evidentes, es decir, claros y perfectamente inteligibles, y en esta investigación precisamente se respeta este principio fundamental, porque se parte de supuestos que al ser contrastados nos permite aseverar la certeza de lo encontrado, utilizando técnicas estadísticas con niveles de confianza, que le da el carácter de predecible que es lo que al final distingue a la ciencia.

El término epistemología tiene su origen en la antigua Grecia en la “episteme” (conocimiento verdadero) para diferenciarse de la “doxa (opinión). En la tradición filosófica europea se le entiende como “teoría del conocimiento”, haciendo referencia al estudio de la construcción del mismo, por lo que se entiende como: la reflexión sobre el conocimiento humano, sus límites, sus posibilidades, las condiciones en las que emerge, y sus relaciones con otras experiencias humanas”. (Gómez, 2006)

La epistemología como contenido filosófico orienta el proceso del conocimiento en todos los campos de las ciencias humanas, sin embargo, es escaso el análisis

epistemológico desde la perspectiva de la administración, los procesos del desarrollo humano se establecen a través de relaciones causales que dan lugar a la transformación de los fenómenos sociales, de ahí que la investigación se fundamente en la dialéctica materialista.. (Lenin, 1986)

La dialéctica no se ocupa sólo de los hechos, sino de estos en su conexión, de los procesos, no sólo de ideas aisladas, sino de leyes, no sólo de lo particular, sino de lo general.

Un pensamiento dialéctico afirma que la ley de lo real es la ley del cambio. Hay transformaciones incesantes, tanto en la naturaleza inorgánica como en el mundo humano. No hay principios eternos, las concepciones humanas y morales se transforman de una época a otra. El mundo real implica una progresión cualitativa, desde la naturaleza inorgánica hasta el mundo humano, que también es cambiante.

### **2.1.3. La Gestión Empresarial**

Es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y cuya dificultad dependerá del tamaño de la misma. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa a largo plazo.

La Gestión de talento humano es también un sinónimo de administrar a los seres humanos en su contexto de sus habilidades, destrezas y competencias, ésta implica una gran capacidad permanente para negociar, coordinar y facilitar el desarrollo de muchas actividades, que generalmente resultan ser asincrónicas. De otro modo, la gestión establece un orden y procedimiento a la complejidad organizacional

La Gestión de los procesos administrativos se enmarca en cambios que evolucionan con los aportes científicos que los teóricos hacen sobre sus contenidos. En este caso se debe indagar como se realizó el conocimiento aclarando las causas –efectos y mediante la elaboración de comentarios, propios del investigador .se pretende llevar a cabo todas las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos establecidos dentro de las empresas de Embutidos.

#### **2.1.4. Fundamentación Axiológica**

“La investigación está influida por los valores, pues el investigador es parte involucrada en el contexto y sujeto de la investigación, contribuirá en este proceso, quien no se conformará con saber, sino que asumirá el compromiso de cambio, tomando el contexto socio-cultural en el que se desarrolla el problema, respetando valores religiosos, morales, éticos y políticos de todos quienes conforman la institución” (Touston, 2009) .

La axiología se refiere al estudio de todo lo que es valioso o no para una organización, el análisis de los valores positivos y los valores negativos. En la presente investigación se hace imperativo y absolutamente necesario considerar todos los pasos positivos y también los negativos que se están realizando en el modelo basado en el Clima Organizacional y que enfocado específicamente al Talento Humano en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador, para de esta manera establecer lo correcto o lo incorrecto, lo valioso o no valioso de dichos procesos administrativos, y así llegar a determinar los procedimientos adecuados.

La empresa al actuar dentro de un marco social, influye directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades en el medio en el que actúa, y operar con ética.

El personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador, en todos los niveles, desarrolla sus actividades dando cumplimiento a los principios constitucionales y legales, bajo los siguientes valores:

- a. Honestidad
- b. Trabajo en Equipo
- c. Desarrollo de las personas
- d. Calidad en el Servicio
- e. Sostenibilidad
- f. Comunicación Efectiva
- g. Compromiso
- h. Liderazgo
- i. Solidaridad

### **2.1.5. Fundamentación Legal**

La investigación se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en la cual se establece lo siguiente:

(...)El artículo 26.- reconoce a la educación como un derecho que las personas lo ejercen a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del estado.

El artículo 66.- Se reconoce y se garantiza a las personas :

15 El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual y colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

25 El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia, y buen trato, así como también a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, soberanía económica, sección primera, Sistema económico y política económica.

Art.283.- “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre la sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

Art.284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.

4. Promocionar la incorporación de valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Título VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo cuarto, Soberanía económica, Sección segunda, Política fiscal.

Título IX, Supremacía de la Constitución, Capítulo Primero, Principios.

Art. 425.- El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos.

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

(Álvarez, 2001) a través de un estudio de tipo descriptivo y mediante la aplicación de un cuestionario, se determinó la influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa ENCAVA C.A, el objetivo de las autoras era identificar cada uno de los factores del clima organizacional que incidían en la motivación de los trabajadores de la nómina diaria y mensual, de acuerdo a la percepción que tienen ellos sobre el mismo, llegándose a la conclusión de que el clima se ve afectado por la ausencia de ciertos factores como: comunicación efectiva, participación en la toma de

decisiones dentro del proceso, aporte de ideas y opiniones y relaciones interpersonales amenas.

(Méndez Ángela & J, 2001) realizaron un estudio del clima Organizacional en el ausentismo laboral en la empresa de automóviles Internacional 2100, C.A., tomando como referencia la investigación exploratoria, utilizando un instrumento de fiabilidad de escala tipo Likert, con ello se diagnosticó que casi nunca los trabajadores son tomados en cuenta y los supervisores nunca buscan la participación de los trabajadores dentro de la empresa. Concluyendo que debe existir mayor inclusión de los supervisores en relación a los subordinados y que se podrán alcanzar las metas propuestas dentro de la misma, ya que los subordinados se sentirán que son tomados en cuenta y de esta manera el ausentismo laboral disminuirá significativamente.

Centeno S, Carmen & Martín (1999) realizaron un estudio sociológico de clima Organizacional en el Dpto. de atención al cliente a jubilados de CANTV, enmarcada en una investigación de tipo exploratoria – descriptiva y la aplicación de una encuesta. Se determinó que existen diferencias en cuanto a la percepción del clima organizacional del personal interno y la percepción de los jubilados, el clima internamente fue percibido como favorable y con estabilidad, pero a nivel externo no se proyectó en toda su magnitud por el número de jubilados y el poco personal que labora; además de que se habían detenido ciertos proyectos y programas recreativos importantes, concluyendo que el departamento, a pesar de sus esfuerzos por prestarle atención a este contingente, parecieran presentar diferencias entre los jubilados y el personal interno.

Coromoto (1998) realizó un estudio para evaluar el clima organizacional en la dirección de administración de la Universidad de Carabobo. Clima Organizacional y motivación al personal administrativo. La autora trabajó con una población conformada por los empleados administrativos de ambos sexos y de diferentes edades. Con su investigación pudo constatar que existía una moderada identificación con la institución, un alto grado de responsabilidad y deseo de ser partícipe en las actividades a desarrollar en su dependencia; pero también diagnosticó un sentimiento de inconformidad por su salario, la cual permitió concluir que a pesar de contar con un buen recurso humano y con un buen desempeño en sus actividades, existía un alto índice de apatía, desaliento hacia las labores diarias por efecto de una remuneración inadecuada.

Los antecedentes plasmados en esta investigación servirán de guía para el desarrollo de la misma, ya que se observa que cada antecedente toca puntos diferentes y existen problemáticas distintas; todas enfocadas al clima organizacional, permitiendo al autor focalizar a algunos elementos importantes del clima organizacional como: comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones, aporte de ideas y opiniones, relaciones interpersonales amenas, entre otras.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. Gestión del Talento Humano**

#### **2.3.1.1 Orígenes del Talento Humano**

El origen del concepto de capital humano se remonta a una investigación de Adam Smith sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones (1776), pero se convirtió en una idea educativa influyente por los economistas estadounidenses Gary Becker (1930 -) y Theodore Schultz (1902 a 1998). La idea básica es que la educación y la formación son costosas y deben considerarse como una inversión, ya que están estrechamente relacionadas con las diferencias de ingresos personales. En 1961 Schultz formalizó la teoría del capital humano, que provocó un gran entusiasmo por la educación y su impacto positivo en el crecimiento económico en el mundo occidental.

En el marco de esta teoría, los economistas tienden a ver la educación como "el consumidor y el bien de capital"; y como "un bien de capital, la educación puede ser utilizado para desarrollar los recursos humanos necesarios para el desarrollo económico y social" (Olaniyan, D. A. & Okemakinde, 2008). Junto con esta definición de la relación entre el crecimiento económico y la educación, la búsqueda individual de recompensas financieras para la inversión en educación es naturalmente lógica.

El concepto de capital humano fue introducido en China a finales de 1970 después del final de los desastrosos 10 años Revolución cultural. A finales de la década de 1970 y principios de 1980, China, bajo el liderazgo de Deng Xiaoping, decidió cambiar la prioridad de los movimientos políticos para el desarrollo económico, la educación y la ciencia se destacaron como elementos claves en las nuevas iniciativas de modernización de China.



El sistema de educación formal fue revivido con el fin de entrenar a una fuerza de trabajo altamente educada y para mejorar la calidad de la población china. Fue este contexto socio-político que sentó las bases de la cálida recepción de la teoría del capital humano en China.

La administración del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que están contribuyendo a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, a hacerlo más eficiente y efectivo.

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que debe incentivar a su talento humano, no solo en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral, trabajará mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

#### **2.3.1.2. Talento Humano**

La capacidad que tiene la persona de entender y comprender de manera lógica e inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación y luego poder tomar decisiones, asumiendo sus competencias (destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, educación, capacitación y la experiencia de cada uno, que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el proceso de entrenamiento e inducción del personal como medios para lograr el cumplimiento del objetivo general de incrementar la productividad.

“Al hablar del recurso humano en las empresas, implica saber qué representa realmente el capital humano. Es por eso que entender que significa capital humano es indispensable para el presente trabajo de investigación. (Idalberto, 2009)

En la revista el Premio nobel en economía Theodore W. Shultz publicado en 1961 en la American Economic Review.

Desde entonces, los economistas han expuesto muchos términos sobre la conceptualización del capital humano. La mayoría coincide en que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker (otro premio Nobel), añaden personalidad, experiencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, “equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.” (Davenport, 2000).

Según el profesor (Chiavenato, 2009), el capital humano está compuesto por dos aspectos principales: Los talentos; dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Y el otro aspecto; es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan.

El contexto es determinado por aspectos como la cultura organizacional, diseño organizacional y el estilo de la administración. Las funciones de recursos humanos en la actualidad son estratégicamente desarrolladas en las empresas exitosas. El término de capital humano se refiere a la suma de los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. La importancia de las actividades de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen un elemento común a toda organización, en todos los casos son hombre y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Debemos tener muy en cuenta que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

“Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones. Cada empresa tiene sus propias características, mientras que la variabilidad humana es infinita y prodigiosa. Además, señala que el área de Recursos Humanos es sensible a los diferentes factores que involucran a las organizaciones y a las personas”. (Idalberto, 2011)

De acuerdo a (Casado, 2003), El servicio debería estructurarse en función de las necesidades de sus clientes internos, de acuerdo con una serie de criterios y políticas del departamento de Recursos Humanos, conectados con la estrategia del negocio y las necesidades del entorno. Para ello, hay que conocer y gestionar los resultados del área Administrativa, así como los mecanismos de gestión interna, esto se debe medir a través

de indicadores que permitan valorar la excelencia del servicio y mejorar las prestaciones.

Rodríguez (2005), menciona la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la actualidad, ya que proporcionan la mayor parte de los empleos en el país. También ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Careaga Viliaesid J.A. (2008), explica que existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general de un país, específicamente en el proceso de industrialización.

- a) Llenar los vacíos de la producción
- b) Crear y fortalecer una clase empresarial.
- c) Proporcionar mayor número de empleos.

La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas en el Ecuador. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios, pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Hablando de Administración de personal, representa un gran problema, el dirigir y controlar entes, pues la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales. Sobre la ley de capacitación hay gran escepticismo. La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas que en las grandes.

(Anzola R. S., 2010) menciona las principales características de las pequeñas empresas, en la Administración: El dueño, debido a las múltiples actividades que desempeña, tiene todo el control y la responsabilidad. Mientras que los miembros de la familia ocupan los puestos principales. Es común que en pequeñas empresas no se sepan deslindar los asuntos familiares de los empresariales, lo cual provoca muchos conflictos dentro de esta.

Los elementos que se cuentan como inicio de la pequeña empresa normalmente son por herencia familiar, por la compra de una empresa en operaciones, emprender un nuevo negocio o la fusión con otra empresa. En ninguno de estos casos, el pequeño empresario realiza estudios de factibilidad, producción, investigaciones de mercado ni económicas, sino principalmente en presentimientos y suerte.

Existen dos razones que determinan el éxito al inicio de operaciones de las pequeñas empresas:

- 1) La habilidad y capacidad que desarrolla el empresario para emprender su negocio, guiado principalmente por su corazonada.
- 2) El deseo inmenso que manifiesta de tener su propia empresa, aquí el compromiso, el espíritu de emprender y la inventiva son elementos que siempre están presentes.

En el área de Recursos Humanos, el empresario en pequeñas empresas es conservador y empírico, toda la dirección de su empresa la basa en el conocimiento derivado de su experiencia acumulada, rechaza cualquier intromisión en sus actividades y no se apoya de ninguna técnica que fundamente sus decisiones de planeación y control, especialmente de carácter cuantitativo.

En esta área los candidatos son buscados donde sea, y al encontrarse, se los ubica a trabajar de inmediato y la manera en que reciben su entrenamiento es sobre la marcha y bajo supervisión del dueño o de la persona que este asigne.

(Ferrel, 2008), explica que es difícil definir a la pequeña empresa, ya que la pequeñez es relativa. La define como una compañía de operación y propiedades independientes, que no domina el área de su competencia ni emplea a más de 500 personas. Menciona también que sin importar como se defina a las pequeñas empresas, un hecho ésta claro: son vitales para la solidez de la economía estadounidense, ya que más del 99% de las compañías estadounidenses las cuales brindan empleo al 53% de los trabajadores del sector privado. Además, son en gran parte la fuente de la creación de empleos e innovación. Las pequeñas empresas, también brindan oportunidades de éxito empresarial a mujeres y miembros de grupos minoritarios.

De acuerdo a (Albizu, 2001), es importante que se debe analizar al recurso humano y la relación con la cultura de una organización, junto con los procesos que lo alimentan, siendo una de las partes más importantes del proceso de análisis interno previo a la formulación estratégica, dada la gran responsabilidad que tienen estos elementos de la empresa en la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva que le permita sobrevivir y alcanzar sus objetivos.

(Vértice., 2008) (Alcalde San Miguel Pablo., 2010) Enuncia que se estima más del 20% de los clientes que se retraen de adquirir un producto o servicio lo hace por fallos en la información o atención por parte de las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta circunstancia es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad con la información concreta y precisa, de modo que la persona que recibe la información no solo tenga una idea de un producto, sino también de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

(Blanco, 2005) manifiesta que para el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación del servicio, desde el proceso de selección de las personas, se deben reconocer los aspectos relacionados con sus cualidades. La norma ISO9001, versión 2000, plantea las siguientes estrategias a considerar para lograrlo:

- 1) Identificar las competencias que requiere el personal para desarrollar adecuadamente las actividades que afectan la calidad.
- 2) Capacitar y brindar entrenamiento al personal para satisfacer esas necesidades.
- 3) Evaluar la efectividad de la capacitación y entrenamiento.
- 4) Asegurar que los empleados sean conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como éstas contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- 5) Mantener registros adecuados de educación, experiencia, entrenamiento y habilidades.

Los negocios de menor escala, son más capaces de proveer un servicio de calidad a sus clientes cuando las capacidades humanas les permiten responder de mejor manera a las necesidades de los clientes, pero es importante reconocer que el capital humano por sí mismo no produce riqueza, éste se logra cuando la estructura social y el proceso organizacional articula al capital humano y otros recursos para producir y distribuir

bienes y servicios que demanda el mercado, por ello es muy importante referirse al capital organizacional. (Martin M. Marlene, 2006).

Existen criterios y preferencias por parte de los usuarios que determinan cuando un servicio es de calidad y cuando no. A pesar de que estas determinantes podrían ser momentáneas, lo que hace que los resultados de la investigación no se puedan generalizar en el tiempo, las mismas muestran una tendencia que orienta a la gestión de recursos humanos, específicamente la de los procesos de selección, capacitación y evaluación, hacia una gestión por competencias. Guerra, M.K. (2010).

### **2.3.1.3 Funciones de Gestión del Talento Humano**

El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales se puede destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre éstos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.

- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro “Reinventando Recursos Humanos”: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, refiere el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa son los siguientes:

A).-Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

B).-Desarrollo de talento ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos actuales, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

C).- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

D).- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

E).- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

F).- Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

## **2.3.2. Gestión de Recursos Humanos**

### **2.3.2.1 Definición y objetivos**

Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa.

La administración de los Recursos Humanos, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal Administrativo de toda Organización.

El área de Recursos Humanos, hace referencia al, departamento o sección, un negocio o empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos.

Como dueño del negocio, se puede nombrar un encargado, o crear un área específica de la administración de los Recursos Humanos, sin embargo, existen funciones, que deben ser realizadas por los clientes internos que tengan personal a su cargo, funciones tales como: liderazgo, motivación y control.

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas alcanzadas de la empresa en su totalidad, las cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto, bien o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, refiere el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.



Otros objetivos son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- b. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- c. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- d. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- e. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- f. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- g. Cumplir con las obligaciones legales.
- h. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

### 2.3.3. Análisis comparativo Evolutivo de la Gestión del Talento Humano

**Cuadro 1: Análisis Comparativo Evolutivo de la Gestión del Talento Humano**

	<b>Gestión del Talento Humano Ayer</b>	<b>Gestión del Talento Humano Hoy</b>
<b>Rol</b>	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
<b>Captación y selección de personal</b>	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
<b>Retribución</b>	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
<b>Desarrollo ejecutivo e individual</b>	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
<b>Empleo</b>	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
<b>Políticas y procedimientos</b>	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

**Elaborado por:** Alexander Vinueza

**Fuente:** Burton, R., 2004

### 2.3.4. LA EVOLUCION CONCEPTUAL: TEORIA CLASICA Y TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

<b>Características y premisas</b>	<b>Teoría Clásica</b>	<b>Teoría de las Relaciones Humanas</b>
<b>Enfoque Básico</b>	<b>Ingeniería Humana</b> Adaptación del hombre a la máquina y viceversa	<b>Ciencia Social Aplicada</b> Adaptación del hombre a la organización y viceversa
<b>Modelo de hombre</b>	<b>Económica Racional</b> Maximizador de ventajas financieras	<b>Racional Emocional</b> También motivado por sentimientos y criterios no racionales
<b>Comportamiento Organizacional del Individuo</b>	<b>Animal aislado</b> Atomismo Tayloriano Reacciona como Individuo	<b>Animal Social</b> Carente de apoyo y participación grupal Reacciona como miembro grupal
<b>Comportamiento funcional del individuo</b>	<b>Estandarizable</b> Informal y depende de cada directivo	<b>No Estandarizable</b> Diferencias individuales justifican métodos diferentes
<b>Incentivos</b>	<b>Financiero (materiales)</b> Mayor remuneración por mayor producción	<b>Psicológicos</b> Apoyo, elogio, consideración
<b>Fatiga</b>	<b>Fisiológicas</b> Estudio de tiempos y movimientos ,pausas adecuadas	<b>Psicológicas</b> Monotonía, Ausencia de creatividad, Sub-utilización de Aptitudes Programación excesiva

Elaborado por: Alexander Vinueza

Fuente: McGraw-Hill Book Co. (2014). Pg 106

<b>Características y premisas</b>	<b>Teoría Clásica</b>	<b>Teoría de las Relaciones Humanas</b>
<b>Unidad de Análisis</b>	<p><b>Cargo</b></p> <p>La tarea tiempos y movimientos</p> <p>Evaluación de cargos y salarios Énfasis en las relaciones inter-cargos</p>	<p><b>Grupo</b></p> <p>El Equipo</p> <p>Evaluación de la moral grupal</p> <p>Énfasis en las relaciones entre personas en el trabajo</p>
<b>Concepto de Organización</b>	<p><b>Estructura formal</b></p> <p>Conjunto de Órganos ,cargos y tareas</p>	<p><b>Sistema Social</b></p> <p>Conjunto de Papeles</p>
<b>Representación grafica</b>	<p><b>Organigramas,</b></p> <p><b>Flujogramas</b></p> <p>Relaciones entre órganos y funciones</p>	<p><b>Socio grama</b></p> <p>Relaciones percibidas, deseadas, rechazadas, y reales entre personas</p>

**Elaborado por:** Alexander Vinueza

**Fuente:** McGraw-Hill Book Co. (2014). Pg 106

### **2.3.4 .1 Teorías de Desempeño Laboral**

Los autores (MiLKOViCH, G. & BouDREAU, 1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

Los autores (Gibson. J. L, 2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de afectividad.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La evaluación del desempeño (ED), Según (Mondy R.W. & Noe. F., 2005) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Aunque la evaluación del desempeño en equipos de trabajo es fundamental cuando éstos existen en una organización el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros se inicia de desarrollo, metas y objetivos.

El desempeño laboral es el resultado productivo en una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del ir se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral. Las cuales se fundamentan en las teorías de motivación.

### **2.3.4.2 Teorías de las Necesidades de MASLOW**

La “Teoría de la Motivación Humana”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades, y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

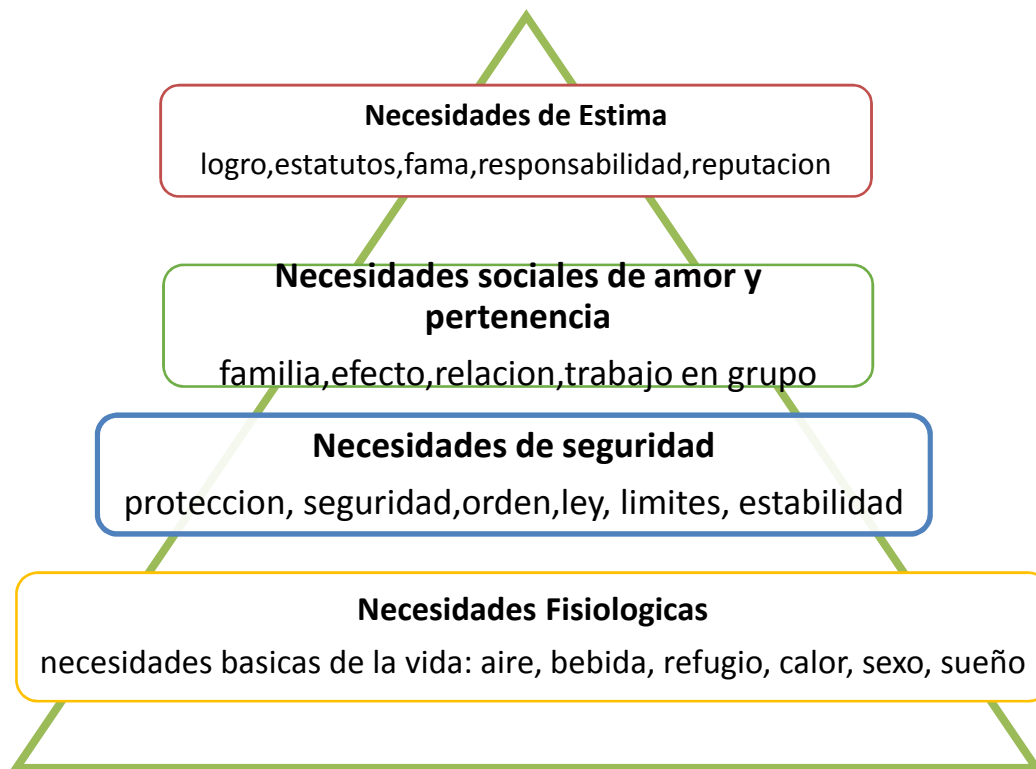
De acuerdo a esta teoría, cuando el ser humano satisface sus necesidades, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko, 2006).

La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de (Simons, J., Irwin, D. & Drinnien, 1987); (Boeree, 2006); (Feist, J. & Feist, 2006):

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

(Maslow, 1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades (figura N° 1) que influye en el comportamiento.



**Figura 1:** Adaptado de Chapman (2007)

**Elaborado por:** Alexander Vinueza

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Pues creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel

Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel, por tanto, las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida. Mientras perduren estas necesidades, todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas

orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc., y se refieren a la supervivencia,

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

✓ Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

✓ Sociales o de amor de pertenencia: Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse formal e informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.

✓ Estima: Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

✓ Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad, y por ende, de prosperidad personal y social.



### 2.3.4.3 Teoría del Doble Factor de HERZBERG

Teoría de la motivación / higiene supone que un grupo de factores, motivadores, representa un alto nivel de satisfacción en el trabajo y el reconocimiento social, Sin embargo, los factores de higiene pueden causar insatisfacción con el trabajo.

Frederick Herzberg proporcionó una percepción adicional. Su investigación inicial implica entrevistar a 203 contadores e ingenieros, a quienes se les pidió que identificaran los problemas en su trabajo que los hacía sentirse excepcionalmente bien o mal. Herzberg estaba interesado en saber lo que la gente quiere de su trabajo. Las interpretaciones de las respuestas revelaron que dos factores diferentes son los que afectan el trabajo motivacional

Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo. Se llegó a la conclusión de que cuando la gente se siente bien en su ambiente de trabajo y se encuentra motivado, los resultados obtenidos son significativamente relevantes sobre su desempeño en el trabajo, su respuesta es contraria en condiciones diferentes.

Según (Ruthankoon, R., Ogunlana, 2003), tiene su opinión a cada uno de los factores de motivación del autor F. Herzberg.

**Logro** - Un ejemplo, de logro positivo: Si un empleado completa una tarea o proyecto antes de la fecha límite, por lo tanto, es merecedor de elogios y recibe incentivos sobre su resultado, la satisfacción del colaborador aumentaría. Sin embargo, si el individuo es incapaz de terminar el proyecto a tiempo, o se siente con excesiva presión laboral a la vez apresurado y no puede terminar bien el trabajo, el nivel de satisfacción decae.

**Reconocimiento** - Cuando el empleado recibe el reconocimiento que se merece por el trabajo bien hecho, la satisfacción se incrementa.

**Responsabilidad** - Se trata del grado de libertad que un colaborador debe tener al tomar decisiones y poner en práctica sus propias ideas. Cuanta más libertad para asumir la responsabilidad, más es la inclinación al logro bien hecho pues el empleado puede trabajar más en el proyecto, y estar más satisfecho con el resultado.

**Ascensos** - Esto se refiere a la posibilidad prevista o inesperada de promoción a un nivel superior. Un ejemplo de avance negativo sería si un empleado no recibió la promoción.

**Posibilidad de crecimiento** - Este factor de motivación incluye la oportunidad de que el individuo pueda tener para el avance dentro de la empresa. Esto también podría incluir la oportunidad de aprender algo nuevo, de otro oficio o función.

Cuando la posibilidad / oportunidad de crecimiento es deficiente o si el empleado no ha alcanzado el pico o techo de cristal, como se le conoce a veces, esto puede tener un efecto negativo sobre la satisfacción del empleado

Según (Ruthankoon, R., Ogunlana, 2003), se refiere a los siguientes factores de higiene, que trabajan con atributos positivos que sólo pueden tener un efecto sobre la satisfacción que se siente:

- Política de la empresa o de la Administración - Un empleado tiene la percepción de que las políticas utilizadas en la empresa son buenas o malas o justas o no, cambia el nivel de satisfacción del empleado.
- Personal o relaciones de trabajo. Se trata de esas relaciones laborales en las que se identifica el personal más empático que se interrelaciona simultáneamente creando un buen clima organizacional realizando actividades que contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- Condiciones de trabajo - Esto incluye el entorno y condiciones físico ambientales e higiénicas en las que se desarrolla las actividades de trabaja dentro, como las instalaciones. Remuneraciones/ Salario - Este factor es bastante complejo, el aumento o la disminución de sueldos o salarios afecta la satisfacción y productividad dentro de una empresa.
- Vida Personal – Son las condiciones propias del individuo en sus aspectos personales, familiares, políticas, religiosas o de otra índole que deben ser respetadas. Muy a pesar de que las personas lleven su estilo de vida o apariencias personales, deben separar el trabajo y la vida personal

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada “teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción”.

Herzberg (1959) postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (figura 2). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según

el modelo bi-factorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGENICOS	
S A T I S F A C T O R E S	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN SATISFACCION	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN SATISFACCION
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Responsabilidad</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado</li> <li>• Incremento del salario</li> <li>• Seguridad en el trabajo etc.</li> </ul>

Figura 2. Teoría bi-factorial de Herzberg

Elaborado por: Alexander Vinueza

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver figura 3) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

1. Es una escala que relaciona y operacionaliza, el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.

2. Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

	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 echo							
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 realizan en tu trabajo							
15.-Tu estabilidad en el equipo							

Figura 3 .Escala de satisfacción (Traduc. de "Overall Job Satisfaction") de Warr, Cook y Wall)

Elaborado por: Alexander Vinueza

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

**2.3.4.4. Teoría de Motivación de McClelland**

Para (McClelland, D.C.; Atkinson, R.; Clark, R. & Lowell, 1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación. Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada y lo contrario sucede en la indiferencia. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva, que se manifiesta como conducta intuicionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta.

También señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

(McClelland, D.C.; Atkinson, R.; Clark, R. & Lowell, 1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivaciones y la relación de éstos con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías de necesidades que se refieren a la vida social del hombre.

La existencia de esas tres necesidades explica un amplio sector del comportamiento social de las personas. Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

✓ **Necesidad de logro:** El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. David McClelland y John Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas, definen la necesidad de logro como: “El éxito en la competición con un criterio de excelencia” (McClelland, D.C.; Atkinson, R.; Clark, R. & Lowell, 1953).

Es un interés por la excelencia y el éxito. Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permitan sobresalir en lo que se han propuesto. Esta necesidad de logro, tan valorada en nuestra sociedad occidental, se manifiesta de diferentes maneras en las distintas etapas de la vida de una persona: en la competencia deportiva, académica, etc., en fin, en el valor que se atribuye a toda persona que alcanza el éxito (Bourne, L. E., & Ekstrand, 1973). Evidenciado a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.

✓ **Necesidad de afiliación:** En un principio se definía el motivo de afiliación como “El establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas” (Atkinson, J. W., Heyns, R. W. & Veroff, 1954).

Hoy surge una distinta conceptualización que incluye los aspectos positivos (la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales).

Es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Tendencia de los seres humanos de asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación. La necesidad de afiliación se expresa mediante comportamientos tales como la búsqueda de amistades, el desarrollo del trabajo en grupo, mantener y restaurar

relaciones interpersonales, evitar molestar a otros y la búsqueda de aprobación de los demás.

✓ **Necesidad de poder:** El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno (D. G. & A. J. S. Winter, 1978). (D. G. Winter, 1973) ofreció la siguiente definición formal del motivo de poder: la necesidad de tener “impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general”. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder. Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición. Se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

### **2.3.5 Modelos de Clima Organizacional**

Las Organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas tratan de favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes (MÜNCH, 2009).

Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por consiguiente, el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Lewin, 1939) (Brunet, 1987b).

### 2.3.5.1 El Clima Organizacional y sus Variables

Una de las características del clima organizacional en las varias dimensiones, son distintos los componentes que dan forma en este concepto, esto se debe a que el clima laboral u organizacional absorbe aspectos de la organización y de la gente que en ella labora, volviéndose complejo al explicar la conexión entre la empresa y los empleados.

En los diferentes estudios del clima organizacional, los investigadores han empleado diversas variables para evaluar las percepciones del ambiente laboral. Para nombrar estas variables, algunos autores manejan los términos: componentes, factores o dimensiones, sin embargo para la presente investigación, estos serán usados como sinónimos.

(Brunet, 1987b) cumplió las dimensiones utilizadas en distintos estudios y encontró que el número de componentes empleados en las investigaciones es heterogéneo.

A continuación, se analiza cada conjunto de variables empleadas por distintos autores.

La autora (Palma Carrillo, 2004) elabora un instrumento diseñado con la técnica de lokers comprendido en su versión final en un total de 50 ítems que exploran la variable clima organizacional definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral, y en función a aspectos vinculados como posibilidades de relación personal, involucramiento laboral con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con los demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

- a. **Autorrealización.** -: Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo del personal y profesional contingentes a la tarea y con perspectiva de futuro.
- b. **Involucramiento Laboral:** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.



- c. **Supervisión:** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- d. **Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión, de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes en la misma. .
- e. **Condiciones Labores:** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación del sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de clima organizacional que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnosticadas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria. También se ofrecen normas percentiles que permite una comparación de la variable de estudio con relación a la muestra de tipificación que corresponde a trabajadores dependiente de las fábricas de Embutidos.

#### **2.3.5.2 Clima Organizacional**

El clima o ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo (Hodgetts, 1981). Existen varios factores que contribuyen al clima organizacional, sin embargo los diferentes autores no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas, a fin de tener una explicación lo más exacta posible del clima (Brunet, 1987).

Clima organizacional en general se refiere a cómo los empleados perciben su ambiente de trabajo, que influye en sus actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo.

Proporciona un marco de referencia a través del cual los individuos dan sentido a la organización. (Joyce, W., & Slocum, 1984).

Con base en una extensa revisión de la literatura, Burton, (Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, 2004). Clima organizacional se define como: " Un individuo de actitud con respecto a la organización, compuesta por su grado de confianza, la moral, los conflictos, las recompensas, equidad, credibilidad líder, la resistencia al cambio, y la búsqueda de chivos expiatorios." También desarrollaron una medida de clima organizacional que incluye estas importantes dimensiones. Este tipo de medida refleja un generalizado enfoque de clima organizacional, que está en contraste con el enfoque que considera facetas específicas de concepto en mención, tales como el clima para el servicio o la innovación (Dawson, J. F., Gonzalez-Roma, V., Davis, A., & West, 2008).

Estudios previos han demostrado de forma consistente una relación positiva entre la organización y labor personal como rendimiento en el trabajo, la satisfacción del compromiso y participación (Brown, S., & Leigh, 1996); (Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, n.d.). Cuando los empleados están satisfechos y llevan a cabo hasta su potencial el aumento de la productividad, la organización seguirá (Schulte, M, Ostroff, 2006).

(Bowen, D. E., & Ostroff, 2004) argumentaron que un clima organizacional fuerte afecta la forma que los empleados comparten una interpretación común de lo que se espera, y se recompensa los comportamientos, por lo tanto se crea la situación para un mejor desempeño de la organización.

La evidencia empírica reveló que el clima organizacional se relaciona positivamente con algunos resultados organizacionales favorables, incluyendo la productividad, el rendimiento financiero, la tasa de rotación, y la fuerza de la moral (Ostroff, C., & Schmitt, 1993); (Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, 2005).

Hasta cierto punto, el clima organizacional es creado por las creencias y acciones de la parte superior de la empresa en sus lineamientos de gestión. En particular, un clima positivo se desarrollará si los líderes de la empresa adoptan determinados principios éticos como la equidad y la igualdad de oportunidades en el tratamiento de sus empleados (Beu, B. S., & Buckley, 2004). Clima organizacional también se ve influenciado por las políticas y prácticas de recursos humanos, que proporcionar

información sobre la vista de la gestión de los empleados y por lo tanto afectan el trabajo de los empleados comportamientos y experiencias (Schneider, 2000); (Schwartz, H. & Davis, 1981). Por ejemplo, la implementación de FFWPs puede reflejar un intento de una organización para crear un clima de cariño y compromiso con los empleados (Grover, S. L., & Crooker, 1995)

Clima organizacional es teórica y prácticamente un importante factor de la organización, ya que es un medio de interacción personal de trabajo, de comportamiento inherente a la eficacia organizativa (Patterson, M., Warr, P., & West, 2004); (Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, 1990), es decir, que afecta procesos organizativos y psicológicos en la comunicación, la resolución de problemas , la toma decisiones , resolución de conflictos, aprendizaje, motivación, satisfacción en el trabajo, el bienestar de la organización, y por lo tanto eficacia directa o indirecta de la organización y la productividad (Sušanj, 2005).

Reconocidas catedráticas venezolanas manifiestan que: “la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo”. (Quintero, N. Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal, p 102)

Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

“Todas las organizaciones tienen propósitos, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas conducta de los grupos e individuos. Según Caligiore y Díaz. <sup>1</sup>. Clima Organizacional es la interacción de estos componentes que produce patrones de relaciones variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado: Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización,

modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima en particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, de allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

**El desempeño laboral** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

( Chavenato. I. Administración de Personal y Recursos Humanos. Pg. 359)

Otros autores , consideran otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que están dando en las organizaciones traducidos en eficiencia y eficacia, por lo que es de vital importancia resaltar estos dos términos que a través del tiempo han ido recalando empresas, instituciones y organizaciones de diferente índole”( Milkovich, B. Dirección y Administración de Recursos Humanos.9 312).

### **2.3.5.3 Beneficios.**

Numerosos beneficios como resultado de un clima organizacional efectivo se pueden identificar de forma sistemática en las empresas, así como en la industria manufacturera:

1.- Los beneficios directos (mejor uso de capacidad de organización, la mejora de la productividad, la reducción del ausentismo, disminución del número de lesiones y las enfermedades profesionales).

2.- Indirecta (reducidos costos de la atención médica y la asistencia social, la aptitud y predisposición para el trabajo)

3.- Beneficios emocionales – motivacionales (aumento de la satisfacción en el trabajo, la mejora de trabajo atmósfera y la sensación de bienestar común, mejora de la comunicación entre las personas y grupos, la mejora de la gestión del estrés y manejo de las habilidades, Bogdanovic (2010).

Por lo tanto, el clima organizacional se convierte en una importante condición previa para el desarrollo de los recursos humanos gestión y desarrollo de la organización, porque mediante la determinación del nivel general de clima organizacional y sus componentes que es posible para agilizar la gestión futura actividades, especialmente hacia la creación de condiciones organizativas que se benefician el rendimiento de temas de negocios y eficiencia organizacional políticas de recursos humanos. (cf. bahtijarević -Siber , 1999; Goić se, 1996).

También se cree que clima organizacional es fundamental en el diagnóstico de los signos vitales de una organización, lo que explica la mayor parte de las varias actuaciones de organización.

Así, el concepto de clima organizacional se considera como un indicador importante del factor "salud " en la organización: medida de orden organizativo, de organización vitalidad, la eficacia, eficiencia de gestión de la organización y por lo tanto se trata de un factor esencial en el uso de la organización de los recursos humanos. Como compleja

es en medida del contexto total de la organización, se considera como uno de los factores más importantes para el funcionamiento y el desarrollo de una organización, conectada con las actuaciones organizativas en diferentes niveles de agregación.

Se habla de clima organizacional cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y evidenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencias sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillen, C. & Guil, 2000 pg.341).

(Javier, Llaneza Álvarez, 2009) asegura que la importancia de este tema radica en que se entienda que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existente, sino que depende de las percepciones y actitudes que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

Litwin y Stinger (Hinojosa, 2010) resaltan 9 dimensiones que son la base para explicar el clima organizacional dentro de la empresa, y cada una se relaciona con las propiedades de la organización y se muestran en el siguiente párrafo:

1. **Estructura:** Es la percepción que tienen los empleados sobre la cantidad de reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se enfrentan en sus trabajos.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento que tienen los miembros acerca de la autonomía para la toma de decisiones, es decir, el sentimiento de ser su propio Jefe.
3. **Recompensa:** Es la percepción sobre las recompensas recibidas por trabajos bien hechos.
4. **Desafío:** Es el sentimiento de los empleados sobre los retos que impone el trabajo, aceptación de los riesgos calculados.
5. **Relaciones:** Es la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
6. **Cooperación:** Existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros trabajadores, apoyo mutuo.
7. **Estándares:** Percepción de los miembros sobre el énfasis que se pone a las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Grado en el que los integrantes de la organización aceptan opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas.

9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización, sensación de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización.

Para poder hacer un diagnóstico del clima organizacional se pueden estudiar 4 dimensiones, las cuales darán la idea de las percepciones grupales e individuales sobre la organización, los juicios que se emiten y su forma de percibir la realidad de la empresa. Siendo las siguientes:

1. **Liderazgo:** Para (Marín, 2002) se puede definir liderazgo como "... la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas". Por medio del liderazgo se conduce el trabajo de otras personas y se estimula su creatividad y se garantiza el cumplimiento de las actividades a realizar, se muestra preocupación por el desarrollo de las personas, se busca que mejoren constantemente incorporando nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, también el liderazgo debe garantizar el apoyo mutuo y propiciar la participación.

2. **Motivación:** La motivación es para (Robbins, 1991) "a voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" .Sin motivación no hay satisfacción, y estas serán diferentes de una persona a otra y evolucionan con el paso de los años y de las épocas. La motivación de las personas es dinámica, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de ella.

3. **Reciprocidad:** En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación". La reciprocidad está en función de la percepción que tenga el trabajador de lo recibido por la realización de sus actividades, un empleado que sienta que gana más de lo que merece sentirá que hay una

reciprocidad exitosa, mientras que uno que sienta lo contrario empezará a deteriorar su relación con la organización, hasta abandonarla.

4. **Participación:** La participación es una concepción generalizada de la integración de los miembros en su organización, es la implicación de los mismos en las actividades y su aporte a para el logro de los objetivos institucionales. Por el motivo anterior, se deben explicar los requerimientos de participación para cada puesto de trabajo, así como la programación de actividades y funciones para el logro de los objetivos, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, información a intercambiar, recursos disponibles, entre otros para determinar el grado de participación del trabajador (Marín, 2002).

Hay varios motivos por los que es recomendable hacer un diagnóstico del clima organizacional dentro de la institución, entre los que se encuentran hacer una planeación estratégica, hacer cambios en entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, mejoras del desempeño, de los sistemas de comunicación, de los procesos productivos, sistemas de retribución, entre otros.

La mayoría de los estudios realizados sobre clima organizacional se han dado en grandes organizaciones, sin embargo la estructura de la economía nacional depende en gran medida de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), por lo que pueden existir diferencias en la percepción que se tenga del clima organizacional en empresas de este tipo en comparación con las grandes organizaciones (Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, 2011).

### **2.3.6 Satisfacción Laboral**

Locke, definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 4 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



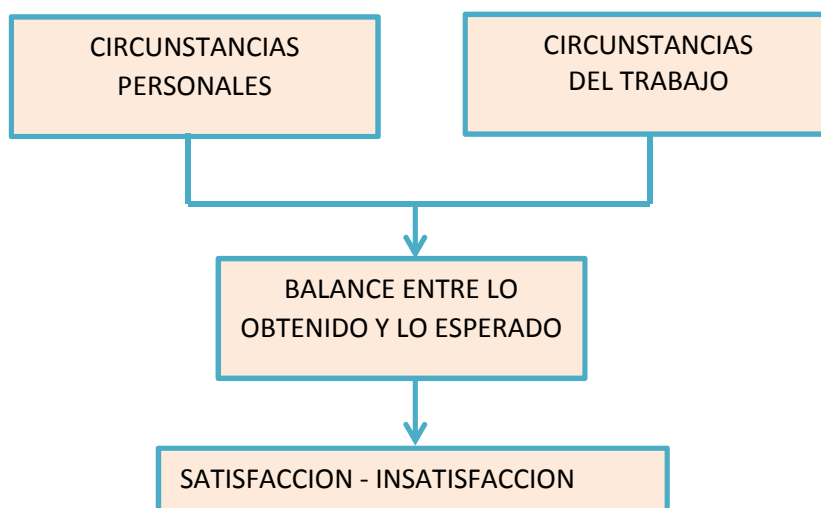


Figura 4.-Variables que inciden en la satisfacción laboral

**Elaborado por:** Alexander Vinueza

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Bandin F, Egusquiza OL. (2003), comentan que diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

1. Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,
2. Salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, etc.
3. Conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos, etc.

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

La satisfacción laboral, definida como el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene incidencia en el bienestar personal e incluso en la satisfacción de la vida del empleado (Spector, 1997). Básicamente se trata de un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Chiang Vega, M.M.; Nuñez Partido, A. & Huerta Rivera, 2007).

Como un componente de la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo (satisfacción laboral) se ha definido de muchas maneras, pero la mayoría de las definiciones se suscriben a la Teoría de Herzberg, es decir, que deriva del grado en que los motivadores intrínsecos (por ejemplo, desafíos laborales, responsabilidad profesional, autonomía, etc.) y extrínsecos (por ejemplo, sueldos, condiciones ambientales, flexibilidad organizacional, etc.) cumplen sus objetivos (Desselle, S. & Conklin, 2010). En concreto, en economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001).

La literatura especializada en dirección y gestión de recursos humanos postula que disponer de trabajadores satisfechos y motivados será uno de los factores determinantes del éxito empresarial, mientras que, si el personal no se siente satisfecho ni identificado con la organización, la empresa no podrá alcanzar niveles competitivos de calidad, ni en el producto ni en el servicio al cliente (Stewart, 1996).

Según (LÓPEZ-GUZMÁN, T.; RODRÍGUEZ GARCÍA, J.; SÁNCHEZ CAÑIZARES & LUJÁN GARCÍA, 2010b), la satisfacción en el trabajo se ha convertido en el objetivo básico para la dirección de recursos humanos en las organizaciones, puesto que se ha constatado su influencia en aspectos como la productividad, el absentismo, la rotación de personal o la satisfacción de los clientes.

La prestación de servicios suele ser fácilmente imitable por los competidores, de modo que la lealtad del usuario se sustenta en elementos distintos a los atributos tangibles del servicio. Uno de estos factores intangibles es la satisfacción laboral del personal, cuestión que a su vez repercute de manera considerable en la productividad, afectando al desempeño organizacional. Si se considera que los recursos humanos constituyen un factor clave en la competitividad de las organizaciones, es muy importante que el empleado esté satisfecho en su trabajo, ya que ello implicará llevar a cabo sus funciones

con mayor calidad (LÓPEZ-GUZMÁN, T.; RODRÍGUEZ GARCÍA, J.; SÁNCHEZ CAÑIZARES & LUJÁN GARCÍA, 2010a).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solamente en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad (Chiang Vega, M.M. & Nuñez Partido, 2003). La importancia de la satisfacción docente, desde el ámbito de la calidad de gestión de los grupos de trabajo que conforman en el interior de sus instituciones. (Chiang Vega, M.M.; Nuñez Partido, A. & Huerta Rivera, 2007).

Así pues, resulta esencial el estudio de la satisfacción laboral de los profesores, en el caso de centros universitarios, para que las instituciones educativas puedan alcanzar óptimos niveles de competitividad y prestación de servicios. Sin embargo, a lo largo de la literatura analizada se observa una carencia de trabajos sobre satisfacción laboral en las empresas de economía social (Gargallo Castel, A. & Freundlich, 2010), como por ejemplo las instituciones de educación superior. (Desselle, S. & Conklin, 2010) mencionan que las estrategias administrativas para crear un departamento académico o un entorno institucional que favorezca la satisfacción del profesorado, el compromiso y la retención del mismo, requieren de enfoques basados en la evidencia.

Es así que el estudio de la satisfacción docente y los factores que la componen es un pre-requisito para realizar cambios positivos en una institución o centro universitario. Estos autores indican que la evidencia sugiere que la satisfacción en el trabajo de los miembros del profesorado es un mediador importante del compromiso organizacional, la rotación de personal y la productividad.

La satisfacción en el trabajo ha sido reconocida como un componente del compromiso organizacional (Kovach, 1977). Recursos obtenidos en el rol A, promueven una mejora en el desempeño o afecto individual dentro del rol B. Más específicamente, el enriquecimiento ocurre cuando los recursos (habilidades y perspectivas, flexibilidad, recursos físicos y psicológicos, de capital social y materiales) obtenidos en un rol, mejoran el desempeño en el otro rol, de manera directa (ruta instrumental) o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (ruta afectiva).

La ruta instrumental se ejemplifica por estudios que sugieren que el trabajador cree que su vida familiar le ha enseñado nuevas formas de interactuar con los colegas o ha mejorado su capacidad para realizar múltiples tareas en el trabajo (Ruderman, M.N.;

Ohlott, P.J.; Panzer, K. & King, 2002). Asimismo, el empleado puede desarrollar habilidades de resolución de conflictos dentro del trabajo, que cuando las aplique en su entorno familiar, le permitirá resolver de manera más efectiva los conflictos con sus hijos, pareja, u otros miembros de la familia. De forma similar, los padres demuestran desarrollar más paciencia con sus hijos, lo que les ayuda a relacionarse mejor con otras personas en el trabajo.

La ruta afectiva se ejemplifica en el análisis de (Rothbard, 2001), quien indica que la mayor atención en un dominio se relaciona indirectamente con mayor implicación en otro, a través del afecto positivo. Por ejemplo, una persona con buen humor y actitud después del trabajo, probablemente responderá de una forma también positiva, paciente y agradable a los miembros de la familia, lo que, en última instancia, puede mejorar su desempeño o afecto como padre/madre y/o esposo/a.

El enriquecimiento trabajo-familia es notablemente diferente de otros constructos en la literatura, que representan el lado positivo de la interfaz familia-trabajo. Considerando que varias etiquetas han sido utilizadas para describir las conexiones positivas entre el trabajo y la familia, tales como: efectos colaterales positivos, facilitación, mejora, sinergia y enriquecimiento (Beutell, N.J. & Wittig-Berman, 2008); (Balmforth, K. & Gardner, 2006), estos constructos son todos diferentes. (Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H. & Grzywacz, 2006) indican que es importante considerar la distinción conceptual de tales constructos cuando se desarrolla una medida para cada uno de ellos.

El enriquecimiento trabajo-familia es considerado una de las dimensiones más significativas de la conciliación trabajo-familia (Allis, P. & O'Driscoll, 2008), se centra en los efectos positivos del trabajo hacia la familia (enriquecimiento trabajo-familia) y de la familia hacia el trabajo (enriquecimiento familia-trabajo). Ambos enriquecimientos han demostrado estar positivamente relacionados con la salud mental del individuo (Aryee, S.; Srinivas, E.S. & Tan, 2005) y los resultados organizacionales, como la satisfacción laboral (Beutell, N.J. & Wittig-Berman, 2008); (Hammer, L.B.; Neal, M.B.; Newson, J.T.; Brockwood, K.J. & Colton, 2005) y el compromiso organizacional (Wayne, J.H.; Randel, A.E. & Stevens, 2006); (Van STEENBERGEN E.F., ELLEMERS N. & A., 2007).

Sin embargo, los estudios sobre enriquecimiento trabajo-familia son todavía escasos, como para confirmar sus resultados (Baral, R. & Bhargava, 2010). En ese sentido, la

presente investigación pretende ser un aporte científico, desde la perspectiva del análisis organizacional, a la literatura especializada en el estudio de este fenómeno.

Por lo tanto, el análisis teórico previo, se postula que:

- a. **H1:** El enriquecimiento trabajo-familia percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción laboral y salud mental
- b. **H2:** El enriquecimiento familia-trabajo percibido por los profesores universitarios, está relacionado positivamente con la satisfacción familiar y salud mental.

La flexibilidad del horario de trabajo y su efecto moderador. Las organizaciones ofrecen a sus empleados muchas políticas y prácticas de trabajo con el fin de ayudarles a gestionar las demandas de su vida laboral y personal (Moore, 1996).

Dichas políticas y beneficios incluyen modalidades de trabajo flexible como la flexibilidad en el horario de trabajo. En teoría, estas políticas y beneficios de trabajo-familia, crean un sentido de seguridad en los trabajadores, que su organización/empleador apoya el bienestar de los empleados y sus necesidades no relacionadas con el trabajo (Lewis, 2003).

Según la teoría de apoyo organizacional percibido y la teoría del intercambio social, el sentimiento de apoyo produce un aumento de actitudes positivas hacia la organización y promueve la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de los beneficios adicionales (Lambert, 2000).

Las prácticas de trabajo flexible se refieren fundamentalmente a alternativas de trabajo útiles, formales o informales, que proporcionan a los trabajadores facultades para decidir sobre cuándo, dónde y cuánto tiempo trabajan (Hill, E.J.; Grzywacz, J.G.; Allen, S.; Blanchard, V.L.; Matz-Costa, C.; Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, 2008). A pesar que los diversos modos de flexibilidad organizacional pueden tener distintas ventajas, la flexibilidad de horarios se encuentra entre las medidas más comunes disponibles para los trabajadores (Galinsky, E.; Bond, J.T.; Sakai, K.; Kim, S.S. & Giuntoli, 2008).

La flexibilidad de horarios es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo, por lo general en torno a una banda de horas claves donde cada empleado debe estar presente

(Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A. & Neuman, 1999). Destacan que la flexibilidad de horarios puede ser resultado de políticas organizacionales formales, tales como horarios flexibles o puede derivarse de procedimientos informales y oficiosos implementados por los directores de unidades o equipos discretos de trabajo.

La flexibilidad de horarios es una ventaja organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores y además es un medio que atraviesa los límites identificados en el proceso de interrelación entre los dominios: vida personal y laboral (Voydanoff, 2004). Tanto la definición como el contexto expuesto, se adaptan al trabajo docente y su respectiva gestión.

Para (Chiang Vega, M.M. & Nuñez Partido, 2003), el trabajo docente no puede organizarse ni objetivarse como el de una fábrica. Hay un margen de libertad, de mayor o menor dedicación personal incluso fuera de los horarios previstos, de creatividad, de prestar múltiples servicios coyunturales; de atender a necesidades imprevistas; todo esto se hace muy difícil si no se está razonablemente satisfecho. Consecuentemente, si no se desarrollan estas tareas y por el contrario el desempeño se limita sólo a cumplir con lo prescrito, inevitablemente bajará la calidad académica global de toda la institución. Por lo tanto, considero que la flexibilidad del horario de trabajo pudiera tener un efecto moderador positivo, en los siguientes escenarios:

La satisfacción laboral ha sido estudiada con relación a diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas.

(Bandin F, 2003) Comentan que han hallado correlaciones positivas entre satisfacción laboral y clima laboral.

- a. Buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- b. Salud física y psíquica: La insatisfacción laboral se correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés, etc.

En cuanto a la satisfacción laboral se han recogido muchas opiniones de diversos autores. Todas las empresas, al menos teóricamente, buscan la satisfacción laboral de sus trabajadores, y los autores contemporáneos se extienden al escribir sobre este tema.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento

organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo.

Se puede describir como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum, M. & Naylor, 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo, ejemplo cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). (Robbins, 1998).

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, J. & Freeman, 1994).

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos. (Robbins, 1998).

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. Con un análisis minucioso de las investigaciones se indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14.



Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos (Robbins, 1998).

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN (Debe ser no más de 15 palabras)		Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional como factor de Influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Tipo de Investigación
¿Cómo influye el modelo de gestión de talento humano basado en el clima Organizacional en la mejora de la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?	Proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional influirá en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	Es descriptiva, porque se hace un diagnóstico del desempeño de los trabajadores de la población en estudio. Es explicativa, porque se identifica las causas de los niales bajos de desempeño Es propositiva, porque se plantea un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional <b>Por el alcance o nivel de profundidad</b> , esta investigación es de tipo correlacional, porque se establecen correlaciones entre las variables en estudio, y además se mide la intensidad de esa correlación. Mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada, midiéndose coeficientes de correlación que no necesariamente sean causales. (Sanca, 2011) De acuerdo al objetivo o finalidad que persigue, esta investigación se ubica en la categoría de aplicada porque el objetivo es la aplicación de un modelo existente
¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de <b>Autorrealización</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?	Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de <b>Autorrealización</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.	El modelo de gestión de talento humano ,basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de la <b>Autorrealización</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	<b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b> El diseño de investigación es no experimental, causal de corte transaccional. Es no experimental porque no manipula las variables de estudio, causal porque busca la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Es prescriptiva porque propone un modelo de gestión de talento para mejorar la satisfacción del personal GE: OI -----M -----O2 GE: Grupo de Estudio, conformado el personal de las empresas de embutidos OI: Diagnóstico inicial del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador. M: Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional O2: Satisfacción del Personal.
¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de <b>Involucramiento</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?	Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de <b>Involucramiento</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.	El modelo de gestión de talento humano ,basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de <b>Involucramiento</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	<b>HIPOTESIS ESTADISTICA</b> H <sub>0</sub> : La distribución de la variable se puede modelar con una distribución normal. H <sub>a</sub> : La distribución de la variable no se puede modelar con una distribución normal.
¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de <b>Comunicación</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?	Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de <b>Comunicación</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	El modelo de gestión de talento humano ,basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de la <b>Comunicación</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el <b>Clima Organizacional</b> <b>DEPENDIENTE</b> <b>Satisfacción</b> del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador Indicador: Nivel de satisfacción organizacional
¿En qué medida influye la aplicación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de <b>Supervisión</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?	Determinar la influencia del modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de <b>Supervisión</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	El modelo de gestión de talento humano ,basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de <b>Supervisión</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador	<b>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</b> <b>TECNICAS DE INVESTIGACION</b>
<b>GENERAL</b>			
<b>ESPECIFICOS</b>			

<p>Modelo de Gestión de Talento Humano en su dimensión de <b>Condiciones laborales</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador?</p>	<p>gestión de talento humano basado en el clima organizacional de la dimensión de <b>Condiciones Laborales</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador</p>	<p>,basado en el clima Organizacional influirá en la dimensión de <b>Condiciones laborales</b> en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador</p>	<p>1. Ficha de satisfacción Laboral 2. Cuestionario de clima Organizacional 3. Ficha Caracterización de Procesos 4. Guía de entrevista</p>	<p><b>Análisis documental:</b> Al elaborar el modelo se revisaron los diferentes documentos de gestión que maneja el área de recursos humanos y se elaboró una ficha de documentación. <b>Ficha de procesos:</b> En la situación actual del área de recursos humanos se utilizó la ficha de procesos para organizar las diferentes actividades y documentos de gestión que se utiliza. <b>Encuesta:</b> Para recopilar la información de satisfacción y clima laboral se utilizó la técnica de la encuesta; es decir se le entregó el cuestionario al trabajador por un periodo de 30 minutos para que respondiera a las preguntas y luego se procedió a la recolección.</p>
	<p><b>POBLACION</b> La población está conformada por todo el personal que trabaja en un turno de ocho horas en las empresas de embutidos de la Ciudad de Riobamba – Ecuador, cuya población es 170 trabajadores. Para determinar la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto con una sub muestra de 25 trabajadores que representaban las mismas características de la población.</p>		<p><b>MUESTRA</b> La técnica de muestreo es por conveniencia, porque es necesario trabajar con el personal operativo que trabaja en un turno de ocho horas en las empresas de embutidos de la Ciudad de Riobamba – Ecuador. Para el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de: <math display="block">n = \frac{pq}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}</math> <b>n=</b> Tamaño de la muestra para población conocida <b>N =</b> Tamaño de la población = 170 <b>Zα=</b> Nivel de confianza al 95% = 1.96 <b>p=</b> proporción de éxito de encontrar un individuo en la población (en este caso 0.5 maximiza el tamaño muestral) <b>q=</b> 1-p. proporción de fracaso de</p>	

						<p>no encontrar un individuo en la población (en este caso 0.5 maximiza el tamaño muestral, 1-0,5 =0.5)</p> <p><b>e=</b> error que se comete (5%) = 0.05</p> <p>Se obtiene que:</p> $n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 * 0.5}{170}} = 118$
--	--	--	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**2.3.6.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA**

DEFINICIÓN	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL (Dim/Indicador es) Debe definir las escalas de medición de cada ítem o sub indicador
<p><b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL (Concepto de la variable)</b></p> <p>El Clima es un constructo molar, llamado específicamente por ellos Clima Psicológico (James y James, 1989). El cual es definido como un conjunto de percepciones que reflejan como los ambientes de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales son evaluados y representados cognitivamente en términos de su significado o significancia para los individuos (Parker et al.; 2003).</p>	<p>La técnica para medir los indicadores del clima organizacional es la de Likert comprendido en cinco valores que son: 5 - Muy de Acuerdo, 4 -De Acuerdo, 3 - Indiferente, 2 - Desacuerdo, 1 - MUYEN Desacuerdo</p> <p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Áreas/ Dimensiones:</b></p> <p>Artículos o indicadores</p> <p><b>item's de cada indicador</b></p> <p><b>Dimensión 1: Autorrealización</b></p> <p>Oportunidad de progreso</p> <p>Objetivos retadores</p> <p>Oportunidad por mejorar el trabajo</p> <p>Desarrolle personal</p> <p>Trabajo que estimula</p> <p>Logro de calidad de vida</p> <p>Afrontar y superar obstáculos</p> <p>Oportunidades de toma de decisiones</p> <p><b>Dimensión 2: Involucramiento laboral</b></p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Aseguramiento de logro de metas</p> <p>Participación en definir objetivos</p> <p>Consideración como factor clave</p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Mejora continua</p> <p>Orgullo por los servicios/productos</p> <p>Promoción de ideas creativas e innovadoras</p> <p>Claridad en el direccionamiento estratégico</p> <p>Facilidad de interacción con los niveles mayores</p> <p><b>Dimensión 3: Supervisión</b></p> <p>Apoyo de su superior</p> <p>Evaluación proactiva</p> <p>Reconocimiento del buen desempeño</p> <p>Reconocimiento del buen desempeño</p> <p>Claridad en la función o rol del puesto</p> <p>Capacitación necesaria</p> <p>Escuchan al trabajador</p> <p>Reconocimiento del buen desempeño</p> <p>Interés por el éxito del trabajador</p> <p>Inducción</p>
<p><b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b></p> <p>Definición de acuerdo al concepto y las dimensiones de la variable</p> <p>Clima Organizacional definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento laboral con la tarea asignada. Supervisión que recibe. Acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con los demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Palma Carrillo (2004)</p> <p><b>VALIDEZ</b></p> <p><b>Validez de constructo:</b> Para esta investigación se asume el criterio de George y Mallery (2003, p. 231) quien presenta las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coeficiente alfa &gt;0,9 es excelente</li> <li>- Coeficiente alfa &gt;0,8 es bueno</li> <li>- Coeficiente alfa &gt;0,7 es aceptable</li> <li>- Coeficiente alfa &gt;0,6 es cuestionable</li> <li>- Coeficiente alfa &gt;0,5 es pobre</li> </ul> <p>Son valores aceptables de alfa para propósitos de</p>	<p>1 Se siente comprometido con el éxito de la organización.</p> <p>2 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo</p> <p>3 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo:</p> <p>4 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización</p> <p>5 Los trabajadores están comprometidos con la organización</p> <p>6 En la oficina o área de trabajo, se hacen mejor las cosas cada día</p> <p>7 Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal</p> <p>8 Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras</p> <p>9 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución</p> <p>10 Es posible la interacción con personal de mayor jerarquía (tus jefes)</p> <p>1 El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos</p> <p>2 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea</p> <p>3 Se valora los altos niveles de desempeño</p> <p>4 Los supervisores y/o jefes expresan reconocimiento por los logros</p> <p>5 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas:</p> <p>6 Los jefes promueven la capacitación que se necesita</p> <p>7 El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen</p> <p>8 Se reconocen los logros del trabajo</p> <p>9 El jefe se interesa por el éxito de los empleados</p> <p>10 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo</p>

investigación $\geq 0.7$			
<b>CONFIABILIDAD</b>		<b>Dimensión 4: Comunicación</b>	
Se hizo una prueba piloto con veinticinco trabajadores para ver la confiabilidad del instrumento. Todas las sub-variables presentan coeficientes de Cronbach con puntuaciones mayores a 0.7. La de menor valor fue la supervisión. En el caso de las sub-variables de las condiciones laborales, satisfacción con la organización y satisfacción con la promoción y remuneraciones, los valores del alpha de Cronbach fueron superiores a 0.8 y en las demás sub-variables el valor del alpha fue superior a 0.9. De esta forma se confirma que el cuestionario de encuesta tiene una alta confiabilidad.		Cooperación en el trabajo Información disponible Relación armoniosa Canales de comunicación Trabajo en equipo Fomento de comunicación interna Trazabilidad del trabajo y objetivos corporativos Apoyo entre áreas Conocimiento de trabajo de otras áreas Acceso a la información que facilita el trabajo	1 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 2 En mi oficina o área de trabajo, la información fluye adecuadamente: 3 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa 4 Existen suficientes canales de comunicación 5 El grupo con el que trabajo, funciona como equipo bien integrado: 6 La institución fomenta y promueve la comunicación interna: 7 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión: 8 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas y/o áreas: 9 Se conocen los avances en otras áreas de la organización: 10 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo:
<b>ESCALA DE MEDICIÓN:</b>		<b>Dimensión 5: Condiciones Laborales</b>	
Para obtener el nivel del clima organizacional de cada encuestado se suma el puntaje de cada ítem por dimensión y luego se suma el puntaje de cada dimensión. Valoración por dimensiones: [ 10 - 18   Muy Des3vor3Die - = 13 - 26   Desf3vor3Die - = 26 - 34   indiferente - = 34 - 42   F3v-or3Die - = 42 - 50   Muy F3vor3Die Valoración de Clima Organizacional [ 50 - 90   Muy Des3vor3Die - = 90 - 130   Desiderable - = 130 - 170   indiferente - = 170 - 210   Favorable 210 - 250   Muy Favorable		Existencia de normas y procedimiento Mejora continua de las técnicas de trabajo Disponibilidad de tecnología para el trabajo Buena administración de los recursos Remuneración atractiva Objetivos bien definidos Trabajo en base a lo planificado Disponibilidad de tecnología para el trabajo Trato justo	1 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo: 2 En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo: 3 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades: 4 Existe buena administración de recursos 5 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones: 6 Los objetivos del trabajo están claramente definidos: 7 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos: 8 Se dispone de tecnología que facilita el trabajo: 9 Existe un trato justo en la institución 10

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

La metodología que se empleó en la presente investigación fue específicamente el método: Hipotético –Deductivo.

- a. **Hipotético.** - Porque consiste en elaborar una explicación provisional de los hechos observados en las empresas de embutidos en la ciudad de Riobamba y de sus posibles causas.
- b. **Deductivo.** - Porque se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a conclusiones.

##### 3.1.1. Método Inductivo

En la investigación se utilizó el método Inductivo, primero se aplicó un diagnóstico línea base, para analizar la situación de las empresas de embutidos, de acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró e implemento pautas de estandarizadas que se relacionan con el área Administrativa y Organizacional a través de la implementación de un modelo el mismo que permitió obtener cambios importantes en las empresas en estudio.

Mediante la utilización de información bibliográfica, documental y estadística estos sirvieron de soporte sobre la información descrita en la presente investigación.

La introducción es ante toda forma de raciocinio o argumentación. Se define como un proceso Analítico –Sintético, mediante el cual se parte de casos particulares para llegar a lo general. La aplicación de este método se lo realizó para dimensionar la investigación conociendo la realidad del sector de la producción de bienes en la producción de Embutidos cárnicos en la ciudad de Riobamba.

### **3.1.2. Método Deductivo**

Permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explicativas. Este método permitió visualizar de la mejor manera los resultados de la investigación de Campo, facilitando la segmentación para la realización de a investigación.

### **3.2. TIPO DE INVESTIGACION.**

**Por el alcance o nivel de profundidad**, esta investigación es de tipo correlacional porque se establecen correlaciones entre las variables en estudio, y además se mide la intensidad de esa correlación.

Mide el grado de relación entre las variables de una población estudiada, midiéndose coeficientes de correlación que no necesariamente sean causales. (Sanca, 2011)

De acuerdo al objetivo o finalidad que persigue, esta investigación se ubica en la categoría de aplicada porque el objetivo es la aplicación de un modelo existente, partiendo de los conocimientos adquiridos, para determinar si éstos pueden ser útiles para propósitos definidos. La información obtenida a través de este tipo de investigación debería ser también aplicable en cualquier lugar y por lo tanto ofrece oportunidades significativas para su difusión. La mayoría de investigaciones por la industria son de este tipo. (Tam, Vera, & Oliveros, 2008)

La clasificación de la ciencia en "básica" y "aplicada" es útil porque distingue el trabajo científico que sólo sirve para seguir acumulando conocimientos con base en los generados por esa actividad, del que además resulta en aplicaciones prácticas externas al desarrollo y crecimiento de la ciencia. (Pérez, 2001)

En este caso particular se trata de aplicar un modelo de gestión basado en el clima organizacional para mejorar la satisfacción de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador.

Es un estudio transversal en donde se describen las organizaciones por medio de los cuestionarios de clima organizacional (Autorrealización, Nivel de involucramiento, Supervisión, Comunicación, y Condiciones Laborales) y de satisfacción laboral



(Satisfacción con la organización, Satisfacción con los recursos humanos, Satisfacción con la producción de bienes y servicios, Satisfacción con el control y la Supervisión, y Satisfacción con la promoción y remuneraciones). Adaptado, desarrollado y validado

**Por el enfoque o paradigma** esta investigación tiene un enfoque mixto, es decir, combina el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

**a. Cualitativa.** - Se emplea para estimar las opiniones difundidas en las encuestas que se realizaron con los propietarios, empleados y clientes, información que permite dar seguimiento a los datos, aportando también con explicación en forma real a los fenómenos que se hallaron, la misma que ayuda con la interpretación de los resultados obtenidos.

En la investigación cualitativa empleada, su logro epistemológico pos positivista basado en la lógica y la razón, pero paralelamente los valores del ser humano para la obtención de los datos.

Se procedió a recolectar los datos de los procesos que llevan a cabo en la actualidad en relación a las dimensiones en estudio y su relación con la deserción del talento humano es su entorno laboral, que genera niveles de insatisfacción laboral.

Naturalmente si los directivos de manera continua monitorean los niveles de satisfacción de su personal a través de los factores del clima organizacional, no se tomarían decisiones erradas que provoquen la deserción de un talento, el cual repercute en la rentabilidad de la empresa.

**b. Cuantitativa .-** En esta investigación se utilizó un diagnostico línea base ponderado y la utilización de fórmulas estadísticas que permitieron llegar a conclusiones en base a resultados numéricos para describir y afirmar el comportamiento de la población tomada, que ayudaron a controlar fenómenos y que a más de ello un punto de vista de conteo y magnitudes que permitieron medir las variables de estudio y contestar las preguntas propuestas en la investigación para probar la hipótesis planteada, estableciendo los niveles de confianza de los parámetros manejados.

Estos dos enfoques guían el estudio, por tanto, se trata de una investigación mixta, es decir interviene tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo.

La investigación mediante métodos mixtos se ha fortalecido en los últimos veinte años, y los estudios exploratorios cualitativos, seguidos de estudios confirmatorios, han sido comunes y concurrentes. (Pereira, 2011)

El enfoque mixto representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas, además, agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

Se trata entonces de un estudio cuali-cuantitativo, porque se investiga las características o atributos de las variables y se emplea luego métodos numéricos para su análisis.

Se emplea el enfoque mixto para cubrir la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas planteados y para facilitar el uso de varios métodos en un mismo estudio con el fin de incrementar la validez del análisis e inferencias.

De acuerdo a la información consultada, la investigación es de tipo documental o bibliográfica. Esta herramienta ayudó a adquirir conocimientos técnicos, además se revisaron modelos planteados e implementados en otras empresas con similares características, permitiendo de esta manera poder basarse en teorías comprobadas para poder estructurar un modelo de gestión de talento humano ideal para las empresas motivo de esta investigación para así fundamentar su correcta aplicación, para lo cual se utilizó, bibliografía referente en el marco teórico, que sirvió de base para poder realizar el presente trabajo.

Además, es propositiva, porque se plantea un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el clima organizacional, que permite mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal.

El diseño de investigación es no experimental, causal de corte transaccional. Es no experimental porque no manipula las variables de estudio, causal porque busca la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

## **GE: O1 ----- M ----- O2**

**GE:** Grupo de Estudio conformado el personal de las empresas de embutidos

**O1:** Diagnóstico inicial del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

**M:** Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional

**O2:** Satisfacción del Personal.

De acuerdo al diseño de investigación, este estudio es de tipo no experimental porque no se manipularon intencionalmente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. El diseño es transversal porque se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos, una o más variables y describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos. De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables. En la investigación Ex Post Facto los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Ávila, 2016)

### 3.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un diseño transversal y de campo. Transversal porque está definida en el tiempo, se realizó un cohorte en un tiempo determinado con inicio y final para el estudio de las variables y es de campo porque se realizó en los sitios que dieron lugar a la investigación ,en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba ,lugar donde se obtuvo toda la información ,ya sea por visitas, en entrevistas y encuestas que ayudaron a conocer la realidad para después implementar un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional el mismo que al ser elaborado de acuerdo a las necesidades de las organizaciones ,permitieron obtener conclusiones después de su aplicación.

La investigación se diseñó de la siguiente manera:

Se identificó el problema de investigación, sus causas y efectos.

Se seleccionó las empresas que serían motivo del estudio.

Se consultó bibliografía relacionada al tema para conocer el estado del arte en este campo y determinar las variables importantes que debían ser analizadas.

Se estableció la metodología a seguir, el tipo y diseño de la investigación, las unidades de análisis, la población y la selección de la muestra.

Se diseñaron los cuestionarios con las variables e indicadores que permitían medir las variables en estudio.

Se aplicaron los instrumentos (cuestionarios) a la muestra seleccionada.

Se analizó de manera descriptiva e interpretativa los resultados en términos de frecuencias absolutas y relativas usando estadística descriptiva.

Se determinó la prueba de contraste para la verificación de las hipótesis planteadas, utilizando estadística inferencial.

Se establecieron las conclusiones principales del estudio.

Se planteó una propuesta con la elaboración de un modelo de gestión del talento humano basado en las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción del colaborador.

### **3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La presente investigación tiene como unidad de análisis a los colaboradores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador, que trabajan a tiempo completo y que están en condiciones de evaluar el clima laboral.

#### **3.3.1. Población de Estudio**

Según Lema (2004), la población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición, y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones.

El universo de la investigación estuvo conformado por las instituciones particulares dedicadas a la producción y procesamiento de productos cárnicos y embutidos en la ciudad de Riobamba. La selección de este campo de estudio obedece a la necesidad de aportar información relevante que pueda favorecer a una mejor gestión en este tipo de instituciones privadas, puesto que en la actualidad la gestión en este tipo de instituciones, es un parámetro importante en la competitividad y permitirá conocer datos para el análisis en la calidad del servicio. Uno de los criterios de calidad más importantes en esta gestión es el clima organizacional existente y el nivel de satisfacción de los trabajadores con el resultado de su trabajo. Lo que afectara tanto en la calidad de su desempeño como la calidad de vida laboral

La población está conformada por todo el personal que trabaja en un turno de ocho horas en las empresas de embutidos de la Ciudad de Riobamba – Ecuador, cuya población es 170 trabajadores.

### 3.3.2. Tamaño de Muestra

La técnica de muestreo es por conveniencia, porque es necesario trabajar con el personal operativo que trabaja en un turno de ocho horas en las empresas de embutidos de la Ciudad de Riobamba – Ecuador. Para el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de:

$$n = \frac{pq}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Dónde:

**n**= Tamaño de la muestra para población conocida

**N** = Tamaño de la población = 170

**Z $\alpha$** = Nivel de confianza al 95% = 1.96

**p**= proporción de éxito de encontrar un individuo en la población (en este caso 0.5 maximiza el tamaño muestral)

**q**= 1-p, proporción de fracaso de no encontrar un individuo en la población (en este caso 0.5 maximiza el tamaño muestral), 1-0,5 =0.5)

**e**= error que se comete (5%) = 0.05

Se obtiene que:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5 * 0.5}{170}}$$

$$n = \frac{0.25}{\frac{0.0025}{3.8416} + \frac{0.25}{170}}$$

$$n = 118$$

### 3.3.3. Selección de Muestra

La técnica de muestreo fue aleatoria.

**a. Criterios de inclusión:** Todos los clientes internos o trabajadores que figuran en planilla, gozan de los beneficios sociales y están en la empresa por más de un año.

**b. Criterios de exclusión:** Los trabajadores contratados no son considerados en la población de estudio. Los trabajadores empleados con menos de un año se excluyen porque su condición laboral mejorada tiene muy poco tiempo para ser evaluada.

**c. Criterios de eliminación:** Los trabajadores que hayan tenido una incidencia de disciplina o memorandos.

#### **3.3.4. Método de Análisis.**

Se refiere al conocimiento de la realidad que se obtiene a partir de la identificación de las partes que conforman el problema de investigación y resultan al ir aumentando el juicio de la realidad, iniciando desde lo más simple hasta llegar a lo más complejo.

En el análisis se distinguen los elementos de los fenómenos y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos, el proceso consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado.

Mediante encuestas técnicamente elaboradas se pudo recoger información respecto a gustos, preferencias, y necesidades de los colaboradores, en relación a la satisfacción del personal en las empresas de embutidos y su situación de clima organizacional.

Una vez realizado esta etapa se organizó la información recolectada en resultados de fácil interpretación y que demuestran la factibilidad de implementar el modelo antes mencionado en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador

#### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**a. Análisis documental:** Al elaborar el modelo se revisaron los diferentes documentos de gestión que maneja el área de recursos humanos y se elaboró una ficha de documentación.

**b. Ficha de procesos:** En la situación actual del área de recursos humanos se utilizó la ficha de procesos para organizar las diferentes actividades y documentos de gestión que se utiliza.

- c. **Encuesta:** Para recopilar la información de satisfacción y clima laboral se utilizó la técnica de la encuesta; es decir se le entregó el cuestionario al trabajador por un periodo de 30 minutos para que respondiera a las preguntas y luego se procedió a la recolección.

### 3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis y la interpretación de los datos se utilizó estadística descriptiva para explicar los niveles de satisfacción y clima laboral del personal de las empresas de embutidos, y para la constatación de la hipótesis se utilizó la prueba Chi cuadrado para identificar los factores del clima laboral que tienen una relación significativa con la satisfacción. La hipótesis general considera el clima organizacional con sus dimensiones (autorrealización, nivel de involucramiento, supervisión, comunicación y las condiciones laborales) en función de la satisfacción laboral con sus dimensiones (satisfacción con la: organización, recursos humanos, producción de bienes y servicios, control y supervisión y la promoción y remuneraciones).

Para la comprobación de las hipótesis específicas se confrontó cada una de las dimensiones del clima organizacional con la satisfacción laboral.

Para disminuir el sesgo y evitar obtener un porcentaje de celdas mayores al 25% con valores esperados menores que 5, se recodificaron las variables asumiendo como criterios que los códigos 1 (MUY DESFAVORABLE) Y 2 (DESFAVORABLE) serían remplazados por un el nuevo código 1 (DESFAVORABLE); el código 3 (Media) pasa a ser el código 2 (MEDIA); y los códigos 4 (FAVORABLE) Y 5 (MUY FAVORABLE) fueron remplazados por el código 3 (FAVORABLE).

Por las mismas razones, se recodificó también la variable satisfacción laboral, asumiendo como criterios que los códigos 1 (Decepcionado) y 2 (Insatisfecho) serían remplazados por un el nuevo código 1 (INSATISFECHO); el código 3 (Indiferente) pasa a ser el código 2 (INDIFERENTE); y los códigos 4 (Satisfecho) y 5 (Encantado) fueron remplazados por el código 3 (SATISFECHO).



## CAPITULO IV

### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 VERIFICACIÓN DEL SUPUESTO DE NORMALIDAD DE LOS DATOS**

Antes de realizar cualquier análisis estadístico se deben tener presentes las condiciones de aplicación del mismo. En casi todos los análisis estadísticos, la asunción de normalidad es un común denominador. De ahí la importancia de la prueba estadística de Normalidad.

Para la verificación del supuesto de normalidad de los datos se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por tratarse de una muestra mayor a 50 observaciones.

Esta prueba sirve para contrastar las siguientes hipótesis:

$H_0$ : La distribución de la variable se puede modelar con una distribución normal.

$H_a$ : La distribución de la variable no se puede modelar con una distribución normal.

Se asignó un valor de significancia del 5%

Si el valor de  $p$  es mayor que 0,05 se acepta  $H_0$ , esto significa que hay normalidad en los datos, es decir, la variable ( $x$ ) tiene distribución normal.

En el cuadro 2, se observa que los datos las variables independientes no siguen la distribución normal, tampoco la variable de clima organizacional que engloba a anteriores. Lo mismo ocurre con la variable dependiente satisfacción laboral, en este caso tampoco los datos siguen una distribución normal, puesto que el valor de  $p$  es  $< 0,05$  para todas estas variables. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se debe aplicar una prueba No Paramétrica como Chi cuadrado, que es apropiada para datos discretos.

En conclusión, las variables dependientes e independientes no pueden modelarse con una distribución normal.

**Cuadro 2: Prueba de Normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Autorrealización	.382	118	.000
Nivel de involucramiento	.299	118	.000
Supervisión	.272	118	.000
Comunicación	.295	118	.000
Condiciones laborales	.283	118	.000
Clima organizacional	.344	118	.000
Satisfacción laboral	.346	118	.000

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

## **4.2 VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

### **Análisis de Fiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos debe ser válido y confiable, es decir representa el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

La confiabilidad, se refiere al grado en que el instrumento en su aplicación repetida en el mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Generalmente, se mide con la consistencia interna (coeficiente Alpha de Cronbach) que mide la precisión con la que los ítems de la escala miden el constructo en estudio.

El coeficiente  $\alpha$  mide la correlación entre las respuestas de un cuestionario por medio del análisis de perfil de las respuestas dadas; y el análisis de las preguntas, asimismo, ejecuta una correlación media entre las propias preguntas. De este modo, considerando que todos los ítems de un cuestionario utilizan la misma escala de medición, el coeficiente  $\alpha$  es calculado a partir de la varianza de los ítems individuales y de la varianza de la suma de los ítems de cada evaluado.

Para esta investigación se asume el criterio de George y Mallery (2003, p. 231) quien presenta las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >0,9 es excelente
- Coeficiente alfa >0,8 es bueno
- Coeficiente alfa >0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0,5 es pobre
- Coeficiente alfa < 0,5 es inaceptable

Son valores aceptables de alfa para propósitos de investigación  $\geq 0,7$

Para determinar la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto con una sub muestra de 25 trabajadores que representaban las mismas características de la población.

Los resultados del análisis de fiabilidad mediante el Alpha de Cronbach se muestran en la tabla 2

**Cuadro 3: Análisis de Fiabilidad con Alpha de Cronbach**

Variables	Alpha de Cronbach's	Nº Ítems	CRITERIO
Autorrealización	0.987	12	EXCELENTE
Nivel de involucramiento	0.986	12	EXCELENTE
Supervisión	0.729	12	ACEPTABLE
Comunicación	0.964	9	EXCELENTE
Condiciones laborales	0.844	15	BUENO
Satisfacción con la organización	0.862	8	BUENO
Satisfacción con los recursos humanos	0.964	7	EXCELENTE
Satisfacción con la producción de bienes y servicios	0.920	7	EXCELENTE
Satisfacción con el control y la supervisión	0.926	7	EXCELENTE
Satisfacción con la promoción y remuneraciones	0.862	7	BUENO

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

Todas las sub-variables presentan coeficientes de Cronbach con puntuaciones mayores a 0.7. La de menor valor fue la supervisión. En el caso de las sub-variables de las condiciones laborales, satisfacción con la organización y satisfacción con la promoción y remuneraciones, los valores del alpha de Cronbach fueron superiores a 0.8 y en las

demás sub-variables el valor del alpha fue superior a 0.9. De esta forma se confirma que el cuestionario de encuesta tiene una alta confiabilidad.

### 4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

De acuerdo a la técnica de segmentación demográfica, por edad en el cuadro 4 se observa que la edad del 38% del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba está entre 18 y 27 años, el 30% está entre 28 y 37 años, el 20% corresponde de 38 a 47 años, del cual se deduce que existe un alto porcentaje de personal joven y solamente el 12% tiene una edad avanzada que oscila entre 48 y 58.

**Cuadro 4: Descripción de frecuencia por edad del personal de las empresas de embutidos**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
18 - 27	45	38%
28 - 37	35	30%
38 - 47	23	20%
48 - 58	15	12%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En cuadro 5, se observa que existe un alto porcentaje (64%) que corresponde al personal masculino el cual es coherente por la naturaleza de trabajo pesado que tiene las empresas de embutidos, el (36%) a personal femenino.

**Cuadro 5: Descripción de frecuencia por género del personal de las empresas de embutidos**

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Masculino	76	64%
Femenino	42	36%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la Investigación  
**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 6, se presenta la distribución de frecuencias de acuerdo a los niveles de responsabilidad, el 14% del personal de las empresas de embutidos es personal administrativo y el 73% son operarios. El 10% se desempeña en funciones de supervisión. Esta distribución del personal está dentro de los parámetros de una estructura organizacional acorde con la cadena de mando; es decir que el personal administrativo en una industria como el sector de embutidos no debe exceder el 20% de personal administrativo.

**Cuadro 6: Descripción de frecuencia niveles de responsabilidad del personal de las empresas de embutidos**

<b>Responsabilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gerente	4	3%
Personal administrativo	16	14%
Supervisor	12	10%
Operario	86	73%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la Investigación  
**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 7, se observa que el 31% del personal trabaja en el área de administrativas, el 8% en las áreas de apoyo-asesoría, incluido los ejecutivos de venta, así como sus

asistentes, el 56% en el área de producción y apenas un 5% en el área directriz como es la Gerencia.

**Cuadro 7: Descripción de frecuencia por áreas de las empresas de embutidos**

<b>Áreas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gerencia	6	5%
Administrativas	36	31%
Áreas de apoyo y asesoría	10	8%
Producción	66	56%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

## 4.4. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.4.1. Dimensión de Autorrealización

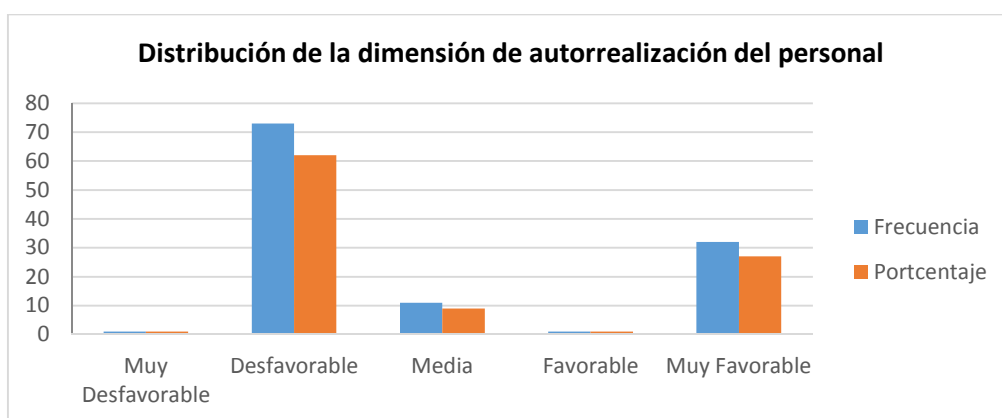
En el cuadro 8, se observa que 62% del personal de las empresas de embutidos responde que el clima organizacional no es favorable para su desarrollo personal; es decir, que este grupo de trabajadores tienen una percepción que existen pocas oportunidades de progresar, también perciben que las actividades que hacen son desfavorables para su desarrollo personal en las condiciones actuales. Consideran también desfavorable su lugar de trabajo para alcanzar una mejor calidad de vida. Por el contrario, el 27% considera muy favorable, y se encuentran comprometidos con la Organización u Empresas.

**Cuadro 8: Distribución de la dimensión de autorrealización del personal**

<b>Autorrealización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy Desfavorable	1	1%
Desfavorable	73	62%
Media	11	9%
Favorable	1	1%
Muy Favorable	32	27%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara



Gráfica 1: Distribución de la dimensión de autorrealización del personal

Elaborado: Alexander Vinueza Jara

#### 4.4.2. Dimensión nivel de involucramiento

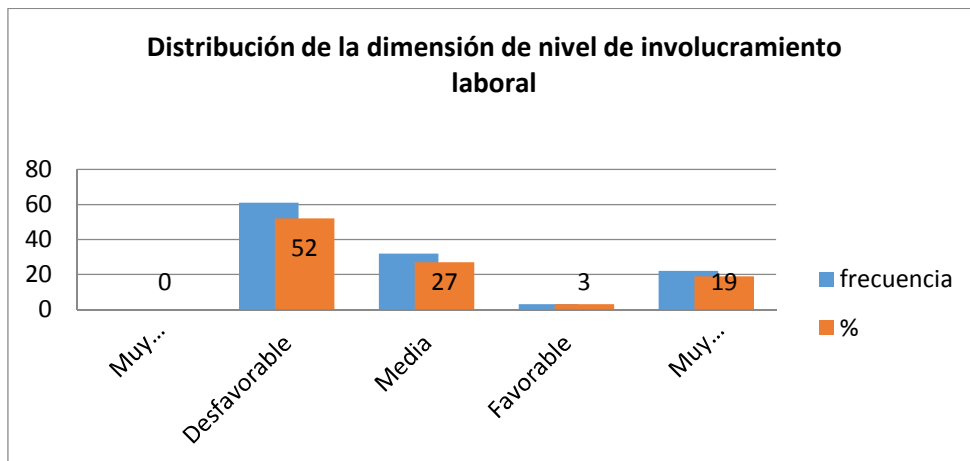
En el cuadro 9, se observa que el 52% del personal tiene un nivel de involucramiento laboral que no es favorable; es decir que este grupo tiene un comportamiento poco favorable para las empresas de embutidos pues se sienten poco comprometidos, la empresa les genera oportunidad de trabajar mas no de ser orgullo y finalmente, consideran que la interacción con sus superiores no es buena. De manera contraria solo el 19% del personal tiene un nivel de involucramiento muy favorable.

**Cuadro 9: Distribución de la dimensión de nivel de involucramiento laboral**

Involucramiento	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	61	52%
Media	32	27%
Favorable	3	3%
Muy Favorable	22	19%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 2:** Distribución de la dimensión de la dimensión de nivel de involucramiento laboral

Elaborado: Alexander Vinueza Jara



#### 4.4.3. Dimensión de supervisión

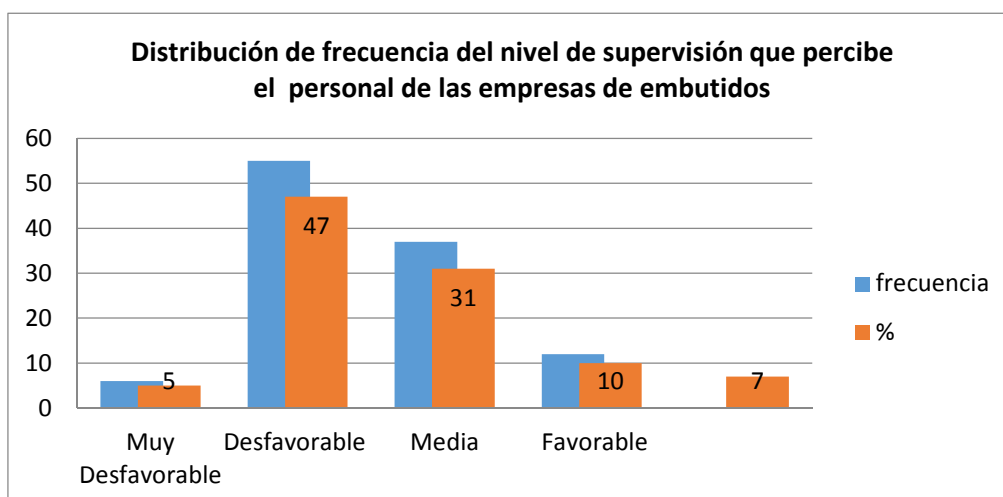
En el cuadro 10, se observa que el 47% del personal de las empresas de embutidos considera no favorable la supervisión de los superiores; es decir, este grupo considera que el supervisor o los directivos no brindan apoyo para superar obstáculos, la evaluación que se hace de su trabajo poco ayuda a mejorar, el jefe no escucha los planteamientos que ellos hacen y sienten que no les interesa el éxito en su trabajo. Sin embargo, el 10% considera que la supervisión es favorable para la funcionalidad de su trabajo.

**Cuadro 10: Distribución de frecuencia del nivel de supervisión que percibe el personal de las empresas de embutidos**

Supervisión	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	6	5%
Desfavorable	55	47%
Media	37	31%
Favorable	12	10%
Muy Favorable	8	7%
Total	118	100%

**Fuente.** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 3:** Distribución de frecuencia del nivel de supervisión que percibe el personal de las empresas de embutidos

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

#### 4.4.4. Dimensión de comunicación

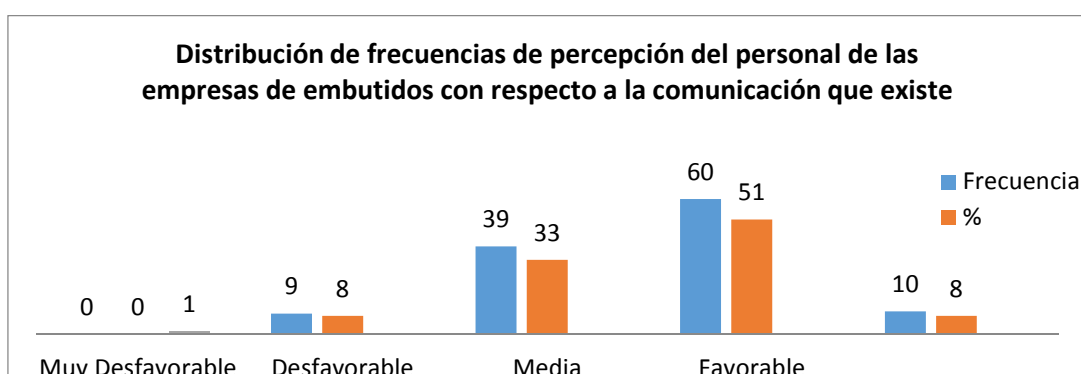
En el cuadro 11, se observa que el 51% del personal percibe que el grado de fluidez, celeridad, claridad coherencia y precisión de la información es favorable para el funcionamiento de las empresas de embutidos; es decir, que este grupo de trabajadores percibe como buena la información con que cuentan y que es necesaria para cumplir con su trabajo, perciben de manera objetiva que la administración fomenta y promueve la comunicación en el trabajo, perciben de manera agradable que los compañeros cooperan entre sí y que existe una relación armoniosa, están informados de los avances de las otras áreas y que los objetivos de trabajo guardan relación con los objetivos del negocio. Mientras que el 33% considera como medianamente aceptable, y de manera opuesta el 8% del personal percibe como desfavorable.

**Cuadro 11: Distribución de frecuencias de percepción del personal de las empresas de embutidos con respecto a la comunicación que existe**

Percepción de comunicación	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	0	0%
Desfavorable	9	8%
Media	39	33%
Favorable	60	51%
Muy Favorable	10	8%
Total	118	100%

Fuente. Datos de la investigación

Elaborado: Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 4:** Distribución de frecuencias de percepción del personal de las empresas de embutidos con respecto a la comunicación que existe

Elaborado: Alexander Vinueza Jara

#### 4.4.5. Dimensión de condiciones laborales

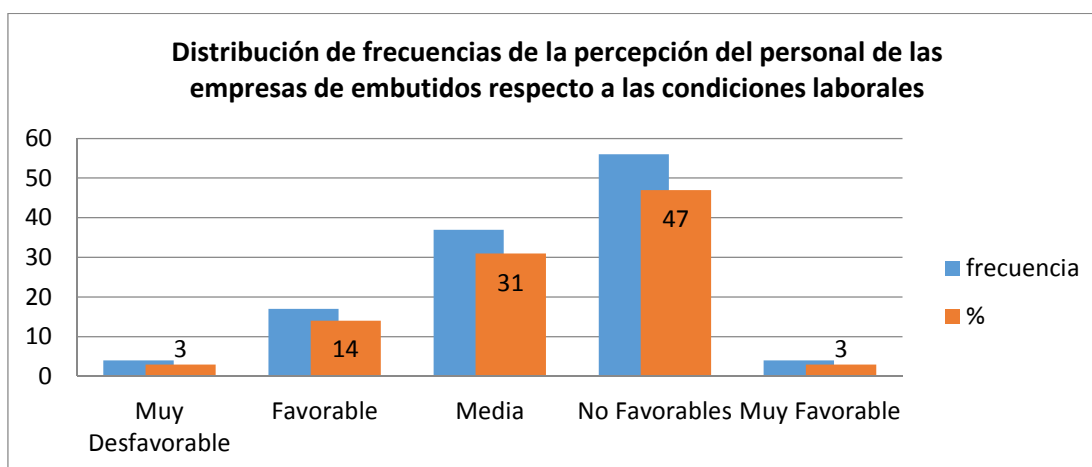
En el cuadro 12, se observa que el 47% del personal considera no favorable las condiciones laborales; es decir, que hay que mejorar las condiciones y la infraestructura de las empresas, a pesar de que este grupo percibe como favorable los recursos que tienen para hacer su trabajo, por otro lado consideran que la administración de los recursos es buena, el trato que les brindan las organizaciones es poco justo y las normas y procedimientos son a favor del trabajador; el 31% percibe esta dimensión como medianamente aceptable. Sin embargo, de manera contraria solo el 14% del personal considera como favorable las condiciones laborales que se tiene en las empresas de embutidos.

**Cuadro 12: Distribución de frecuencias de la percepción del personal de las empresas de embutidos respecto a las condiciones laborales.**

Percepción del personal Condiciones laborales	Frecuencia	%
Muy Desfavorable	4	3%
Desfavorables	56	47%
Media	37	31%
Favorable	17	14%
Muy Favorable	4	3%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de la investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 5:** Distribución de frecuencias de la percepción del personal de las empresas de embutidos respecto a las condiciones laborales

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

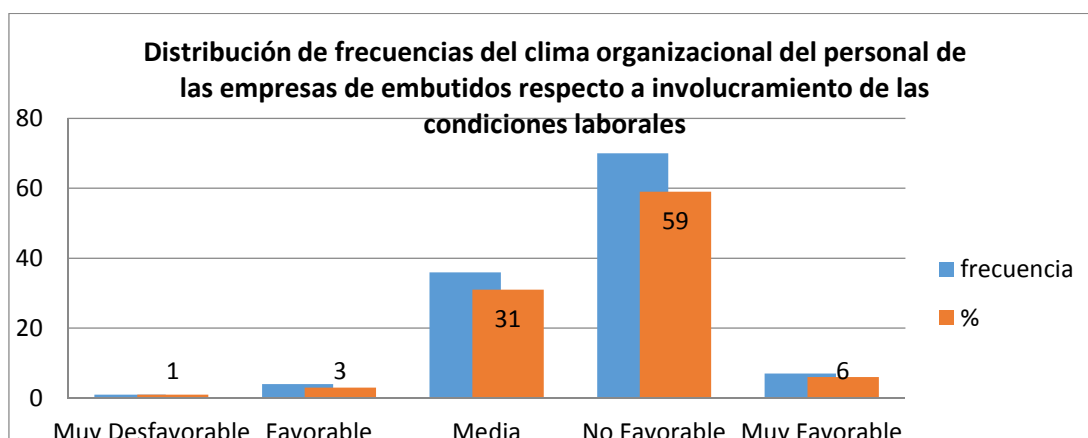
#### 4.4.6. Dimensión global de clima organizacional

En el cuadro 13, se observa que el 59% del personal de las empresas de embutidos percibe un clima organizacional no favorable; el cual significa que este grupo percibe como desfavorable las posibilidades que existe para su realización, que su comportamiento en función al involucramiento no es favorable para las empresas en estudio, consideran que la comunicación que fluye en la organización no es buena y que las condiciones laborales son poco favorables para los trabajadores. En cambio, solo el 6% considera muy favorable. Sin embargo, ocurre todo lo contrario con el 31% del personal de las empresas de embutidos que tienen una percepción de mediana o media.

**Cuadro 13: Distribución de frecuencias del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos respecto a involucramiento de las condiciones laborales.**

<b>Involucramiento – condiciones laborables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Muy Desfavorable	1	1%
Desfavorable	70	59%
Media	36	31%
Favorable	4	3%
Muy Favorable	7	6%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Datos de la investigación  
**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 6:** Distribución de frecuencias del clima organizacional del personal de las empresas de embutidos respecto a involucramiento de las condiciones laborales

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

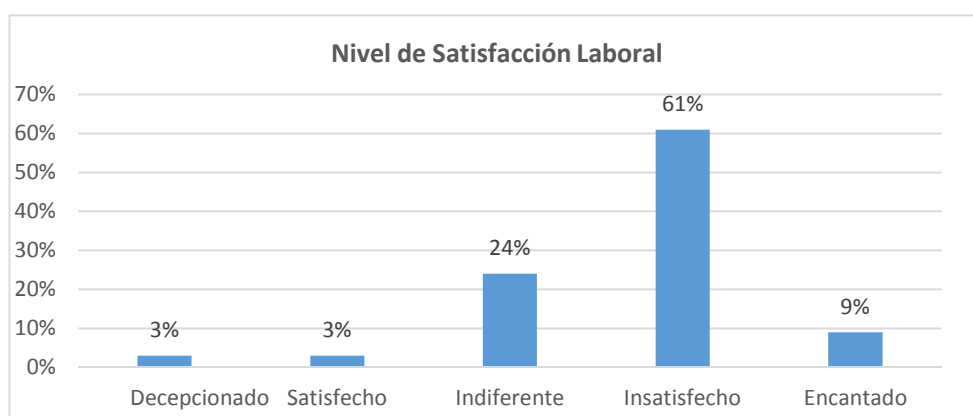
#### 4.5 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En el cuadro 14, se observa que el 61% del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba se encuentra insatisfecho con el entorno de su trabajo; es decir, que este grupo de personal está incompatible o insatisfecho con sus compañeros de trabajo, con su estabilidad laboral, con las actividades que hace, poco conforme con las condiciones físicas de su área de trabajo, con los horarios y sus remuneraciones. También se observa que el solo el 9% del personal tienen una satisfacción mayor, es decir, están encantados; sin embargo y de manera opuesta solo el 24% de los trabajadores están indiferentes y el 3% se encuentran satisfechos con el entorno laboral de su trabajo.

**Cuadro 14: Distribución de frecuencia de los niveles de satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.**

Satisfacción laboral	Frecuencia	%
Decepcionado	4	3%
Insatisfecho	70	61%
Indiferente	28	24%
Satisfecho	6	3%
Encantado	10	9%
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos de la investigación  
Elaborado: Alexander Vinueza Jara



**Gráfica 7: Distribución de frecuencia de los niveles de satisfacción laboral de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.**

Elaborado: Alexander Vinueza Jara

#### 4.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría positivamente en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

En el cuadro 15, se observa que los trabajadores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tienden a otorgar calificaciones desfavorables al clima organizacional cuando menos satisfechos se encuentran y de la misma manera, la calificación mejora cuando están satisfechos en el trabajo. La insatisfacción predomina entre los trabajadores y las puntuaciones de mayor frecuencia corresponden a los trabajadores que otorgan calificaciones desfavorables al clima organizacional

**Cuadro 15: Valores observados y esperados para las variables: clima organizacional y satisfacción laboral.**

			Clima organizacional			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	62	2	9	73
		Esperado	43.9	12.4	16.7	73.0
	Indiferente	Observado	5	11	7	23
		Esperado	13.8	3.9	5.3	23.0
	Satisfecho	Observado	4	7	11	22
		Esperado	13.2	3.7	5.0	22.0
Total		Observado	71	20	27	118
		Esperado	71.0	20.0	27.0	118.0

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 16, se observa que el valor de la significancia  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende del clima organizacional en las empresas de embutidos. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la

tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba, o lo que es lo mismo, que la prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.

**Cuadro 16: Prueba de Chi cuadrado para las variables: clima organizacional y satisfacción laboral.**

	Valor		gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	55.231 <sup>a</sup>		4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tienen valores esperados menores a 5, El menor valor esperado es 3.73.

Fuente: Datos de la Investigación  
**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

#### 4.6.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

##### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría en la dimensión de Autorrealización en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría en la dimensión de Autorrealización en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

En el cuadro 17, puede apreciarse que existen más trabajadores insatisfechos que satisfechos. Mientras más favorables son las condiciones de autorrealización, más satisfechos se manifiestan y contrariamente, cuando no se sienten autorrealizados su nivel de satisfacción es menor.

**Cuadro 17: Valores observados y esperados para las variables: Autorrealización y satisfacción laboral.**

			Autorrealización			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	73	0	0	73
		Esperado	45.8	6.8	20.4	73.0
	Indiferente	Observado	0	9	14	23
		Esperado	14.4	2.1	6.4	23.0
	Satisfecho	Observado	1	2	19	22
		Esperado	13.8	2.1	6.2	22.0
Total	Observado		74	11	33	118
	Esperado		74.0	11.0	33.0	118.0

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 18, se determina un valor de  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende de cómo perciben su autorrealización los trabajadores en las empresas de embutidos. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba. La prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.



**Cuadro 18: Prueba de Chi cuadrado para las variables: autorrealización y satisfacción laboral.**

	Valor	gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	127.354 <sup>a</sup>	4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tienen valores esperados menores a 5. El valor menor esperado es 2.05.

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría en la dimensión de Involucramiento en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría en la dimensión de Involucramiento en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

En el cuadro 19, muestra que existen más trabajadores insatisfechos que satisfechos. Mientras mayor es el nivel de involucramiento en el entorno del clima organizacional, más satisfechos se manifiestan y por el contrario, cuando menos se involucran su nivel de satisfacción es menor.

**Cuadro 19: Valores observados y esperados para las variables: Nivel de involucramiento y satisfacción laboral.**

			Nivel de Involucramiento			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	61	12	0	73
		Esperado	37.7	19.8	15.5	73.0
	Indiferente	Observado	0	16	7	23
		Esperado	11.9	6.2	4.9	23.0
	Satisfecho	Observado	0	4	18	22
		Esperado	11.4	6.0	4.7	22.0
Total	Observado		61	32	25	118
	Esperado		61.0	32.0	25.0	118.0

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 20, se determina un valor de  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende de cuánto se involucran los trabajadores en el clima organizacional de las empresas de embutidos. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba. La prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.

**Cuadro 20: Prueba de Chi cuadrado para las variables: Nivel de involucramiento y satisfacción laboral.**

	Valor	gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	111.170 <sup>a</sup>	4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tienen valores esperados menores a 5. El valor menor esperado es 4.66

**Fuente:** Datos de la Investigación  
**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría en la dimensión de Supervisión en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría en la dimensión de Supervisión en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

En el cuadro 21, muestra que la frecuencia más alta corresponde a los trabajadores que perciben la supervisión como desfavorable en sus empresas y la menor frecuencia corresponde a quienes perciben a la supervisión como favorable. Su descontento aumenta en proporción a su percepción desfavorable de la supervisión.

**Cuadro 21: Valores observados y esperados para las variables: Supervisión y satisfacción laboral.**

			Supervisión			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	61	12	0	73
		Esperado	37.7	22.9	12.4	73.0
	Indiferente	Observado	0	20	3	23
		Esperado	11.9	7.2	3.9	23.0
	Satisfecho	Observado	0	5	17	22
		Esperado	11.4	6.9	3.7	22.0
Total	Observado	61	37	20	118	
	Esperado	61.0	37.0	20.0	118.0	

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 22, se determina un valor de  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende de del nivel de percepción de la supervisión en sus empresas de embutidos. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba. La prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.

**Cuadro 22: Prueba de Chi cuadrado para las variables: Supervisión y satisfacción laboral.**

	Valor	gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	125.795 <sup>a</sup>	4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tienen valores esperados menores a 5. El valor menor esperado es 3.73

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

#### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4**

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría en la dimensión de Comunicación en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría en la dimensión de Comunicación en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

El cuadro 23, muestra que la frecuencia más alta corresponde a los trabajadores que perciben la comunicación como favorable en sus empresas y la menor frecuencia corresponde a quienes perciben a la comunicación como desfavorable. Todos los trabajadores que están satisfechos consideran como favorable a la comunicación. La forma y los canales de comunicación que existe y su situación laboral, afecta de manera positiva a los niveles de satisfacción en su trabajo. Los trabajadores que consideran favorable la comunicación están más satisfechos que los demás.

**Cuadro 23: Valores observados y esperados para las variables: Comunicación y satisfacción laboral.**

			Comunicación			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	9	39	25	73
		Esperado	5.6	24.1	43.3	73.0
	Indiferente	Observado	0	0	23	23
		Esperado	1.8	7.6	13.6	23.0
	Satisfecho	Observado	0	0	22	22
		Esperado	1.7	7.3	13.1	22.0
Total		Observado	9	39	70	118
		Esperado	9.0	39.0	70.0	118.0

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 24, se determina un valor de  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende de del nivel de percepción de la comunicación en sus empresas de embutidos. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba. La prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.

**Cuadro 24: Prueba de Chi cuadrado para las variables: Comunicación y satisfacción laboral.**

	Valor		gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	49.879 <sup>a</sup>		4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tiene valores esperados menores a 5. El valor menor esperado es 1.68

---

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

## HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

H<sub>0</sub>: El Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional no mejoraría en la dimensión de Condición Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador.

H<sub>a</sub>: E Modelo de Gestión de Talento Humano basado en el Clima Organizacional Mejoraría en la dimensión de Condición Laboral en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador

En el cuadro 25, se observa que la frecuencia más alta corresponde a los trabajadores que perciben las condiciones laborales en sus empresas como desfavorable y la menor frecuencia corresponde a quienes perciben a la comunicación como favorable. Los trabajadores que consideran favorable a las condiciones laborales están más satisfechos.

**Cuadro 25: Valores observados y esperados para las variables: Condición laboral y satisfacción laboral.**

			Condiciones laborales			Total
			Desfavorable	Media	Favorable	
Satisfacción laboral	Insatisfecho	Observado	60	13	0	73
		Esperado	37.1	22.9	13.0	73.0
	Indiferente	Observado	0	19	4	23
		Esperado	11.7	7.2	4.1	23.0
	Satisfecho	Observado	0	5	17	22
		Esperado	11.2	6.9	3.9	22.0
Total	Observado	60	37	21	118	
	Esperado	60.0	37.0	21.0	118.0	

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En el cuadro 26, se determina un valor de  $p < 0.01$  lo cual permite aceptar la hipótesis alterna o de investigación y en consecuencia rechazar la hipótesis nula de independencia entre variables. Por lo tanto, se evidencia que la variable satisfacción laboral depende de del nivel de percepción de las condiciones laborales en las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba. El número de celdas con valores menores que 5 es menor al 25%, lo que nos indica que la tabla de contingencia cumple con la validez o bondad de ajuste de la prueba. La prueba Chi cuadrado es apropiada para el análisis.

**Cuadro 26: Prueba de Chi cuadrado para las variables: Comunicación y satisfacción laboral.**

	Valor	gl	Significancia (2-colas)
Pearson Chi-Square	117.773 <sup>a</sup>	4	.000

a. 2 celdas (22.2%) tienen valores esperados menores a 5. El valor menor esperado es 3.92

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinueza Jara

En conclusión, las sub variables de autorrealización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales son los que tienen un mayor efecto sobre la satisfacción laboral, así lo demuestra su alto valor de chi cuadrado que supera en mucho a los valores teóricos que corresponden a esos grados de libertad y significancia del 5%, e incluso del 1%, es decir, que la percepción y/o comportamiento de los trabajadores respecto a: las posibilidad de realizarse, las actividades que hacen, el compromiso que tienen, su identificación con la institución, afecta de manera positiva a los niveles de satisfacción en su trabajo. Sin embargo, aunque existe dependencia entre la variable comunicación y la satisfacción laboral, el valor de chi cuadrado no es tan alto como en los otros casos.

## CAPITULO V

### **5. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO**

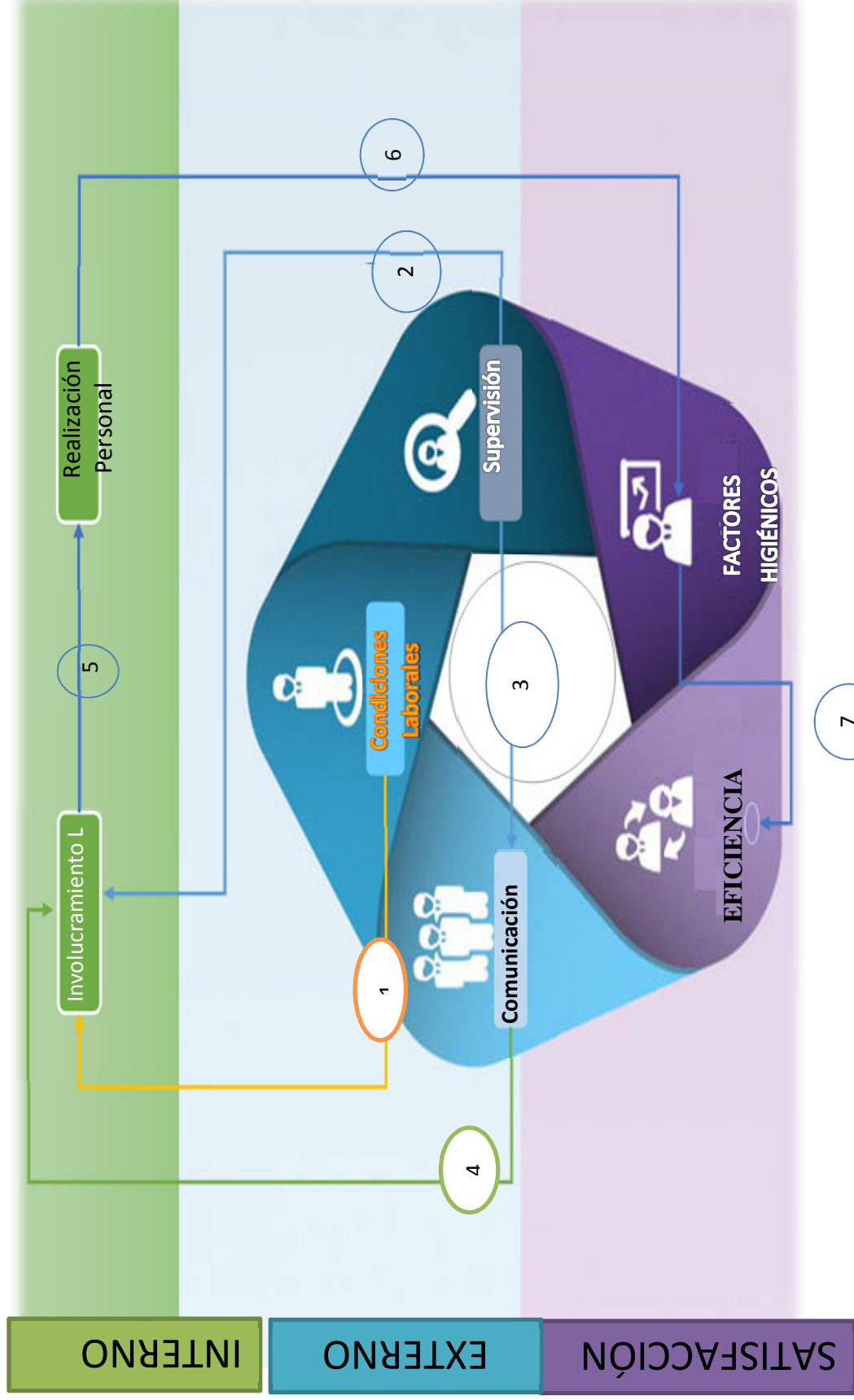
#### **5.1 Descripción del modelo de gestión del talento humano**

Es necesario considerar la presentación del modelo de gestión de talento humano basado en las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción del colaborador. El modelo tiene siete dimensiones que están distribuidas en dos partes descritas en variables internas y variables externas del colaborador.

El modelo contempla una secuencia del comportamiento de las variables de estudio el cual los directivos de recursos humanos deben considerar para alcanzar la eficiencia organizacional. La secuencia se visualiza por cada arco con sentido y dirección a la variable afectada el cual se explica a continuación.

**Enlace 1**, Condiciones de Autorrealización e involucramiento laboral: Como punto de partida se deben considerar las Condiciones Laborales del colaborador; en esta dimensión se considera la estabilidad laboral y la economía hacia el factor humano ya que es una necesidad básica en el ser humano que de acuerdo al nivel del sueldo genera un estilo de vida diferente. La dimensión o variable de condiciones laborales tiene un efecto directo sobre el involucramiento de los colaboradores.





**Figura 3: Modelo de Gestión del Talento basado en el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

**Fuente:** Datos de la Investigación

**Elaborado:** Alexander Vinuesa Jara

**Enlace 2**, Supervisión e Involucramiento laboral: Se observa que la dimensión de supervisión considera la relación entre los colaboradores y el jefe inmediato superior que puede ser favorable o desfavorable para que el colaborador se pueda involucrar en los objetivos de la organización.

**Enlace 3**, supervisión y comunicación: Se observa que la dimensión de supervisión considera la relación entre los colaboradores y el jefe inmediato superior que puede ser favorable o desfavorable para la comunicación de los colaboradores.

**Enlace 4**, comunicación e involucramiento laboral: También se observa que la dimensión de comunicación considera la fluidez de la transferencia de la información que existe en la organización. La comunicación contempla la cantidad de información que se transmite entre los colaboradores, y entre los colaboradores y jefes. Se contempla la forma como se entrega la información. La comunicación puede ser favorable o desfavorable para que los colaboradores puedan involucrarse o no.

**Enlace 5**, Involucramiento laboral y realización personal: La dimensión de involucramiento laboral, que considera la entrega y responsabilidad de los colaboradores para con las tareas de la organización puede ser favorable o desfavorable para la realización personal.

**Enlace 6**, realización personal y factores higiénicos: La dimensión de la realización personal, que considera sentido de superación y utilidad social de los colaboradores de la organización y que este puede ser favorable o desfavorable para los factores higiénicos.

**Enlace 7**, factores higiénicos y eficiencia organizacional: La dimensión de los factores higiénicos, que considera los motivadores y desmotivadores de los colaboradores de la organización y que este puede ser favorable o desfavorable para la eficiencia organizativa.

## **5.2 Las etapas en la implementación del modelo**

La gestión del talento humano es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de la siguiente manera:

### **5.2.1. Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que administran los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- a. Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- b. Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias de las empresas y la necesidad de realizar un modelo para ponerlo vigente.
- c. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema para de esta manera lograr que los objetivos de las empresas de embutidos se den a conocer dentro de cada organización y el personal se pueda mostrar comprometido.
- d. Inclusión de las familias de los trabajadores para generar mayor compromiso tanto del nivel directivo como del trabajador.
- e. Procesos democráticos de organización para que la comunicación y las decisiones pasen por una horizontalidad, en la medida de lo posible, sin que esto signifique restar competencias al nivel directivo. Esta filosofía política contribuiría a lograr compromiso e identificación de los trabajadores para con la empresa.

### **5.2.2 Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- a. **La Verificación de revisión de los postulados empresariales** o las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Visión y Misión de cada empresa.

- b. **Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo**, listando las actividades correspondientes a cada uno.

### **5.2.3 Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

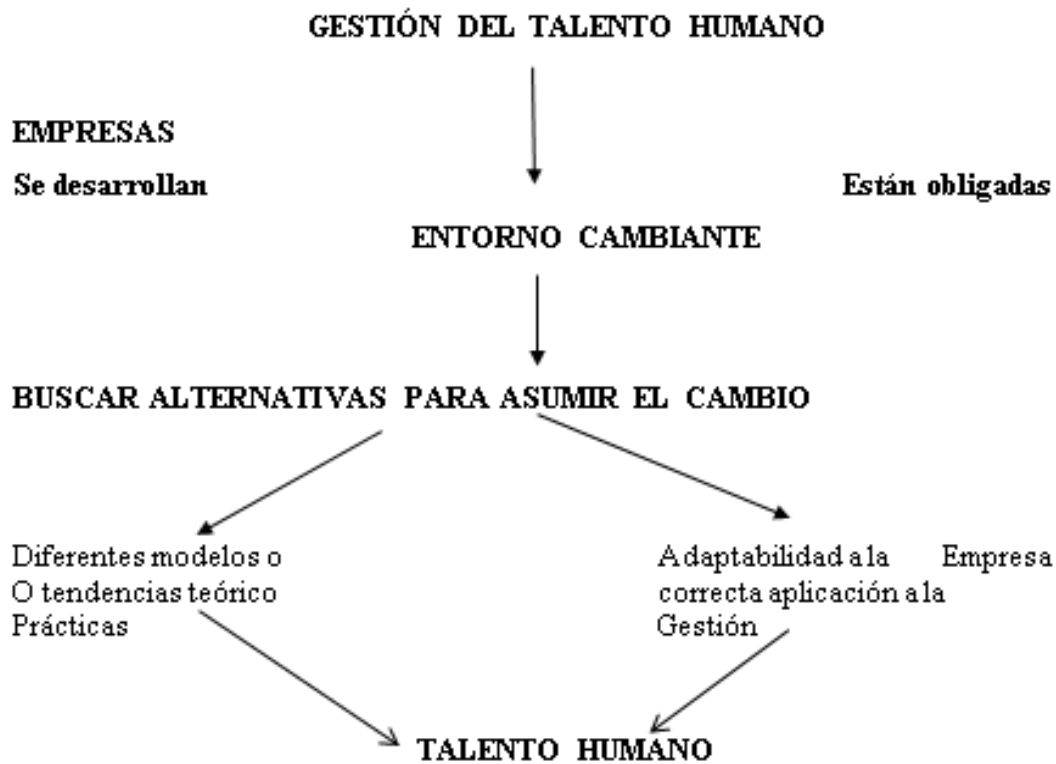
### **5.2.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Proceso muy necesario para implementar mejoras y realizar ajustes muy predecibles a su entorno económico implementado por la política laboral implementado por el gobierno actual.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos de trabajo, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO,**

**EMPRESAS DE ALTO DESEMPEÑO,**

**INNOVADORAS Y ADAPTABLES AL CAMBIO**

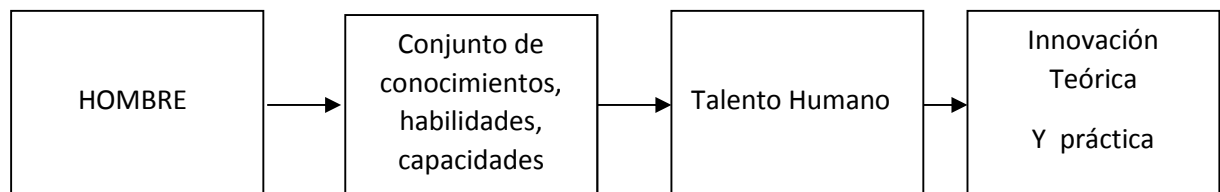
**Figura 4: Gestión del Talento**

Elaborado por: Alexander Vinueza Jara

Como se puede apreciar en el gráfico el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto.

El esquema, que aparece a continuación demuestra la veracidad de esta idea.

### 5.3 ROL PROTAGÓNICO DEL TALENTO HUMANO



**Figura 5:** Rol protagónico del talento humano

**Elaborado por:** Alexander Vinueza Jara

Esta visión tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que, si la meta de toda Organización es Innovar y Adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que le permite adaptarse a los cambios según las características que posea la organización, por lo que es necesario trabajar sobre la causa y no sobre el efecto.

Es por tal motivo que las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba están obligadas a gestionar ese talento que tienen sus empleados y a incorporar nuevos talentos para innovar y adaptarse a los cambios, permitiéndole desarrollarse con éxito.

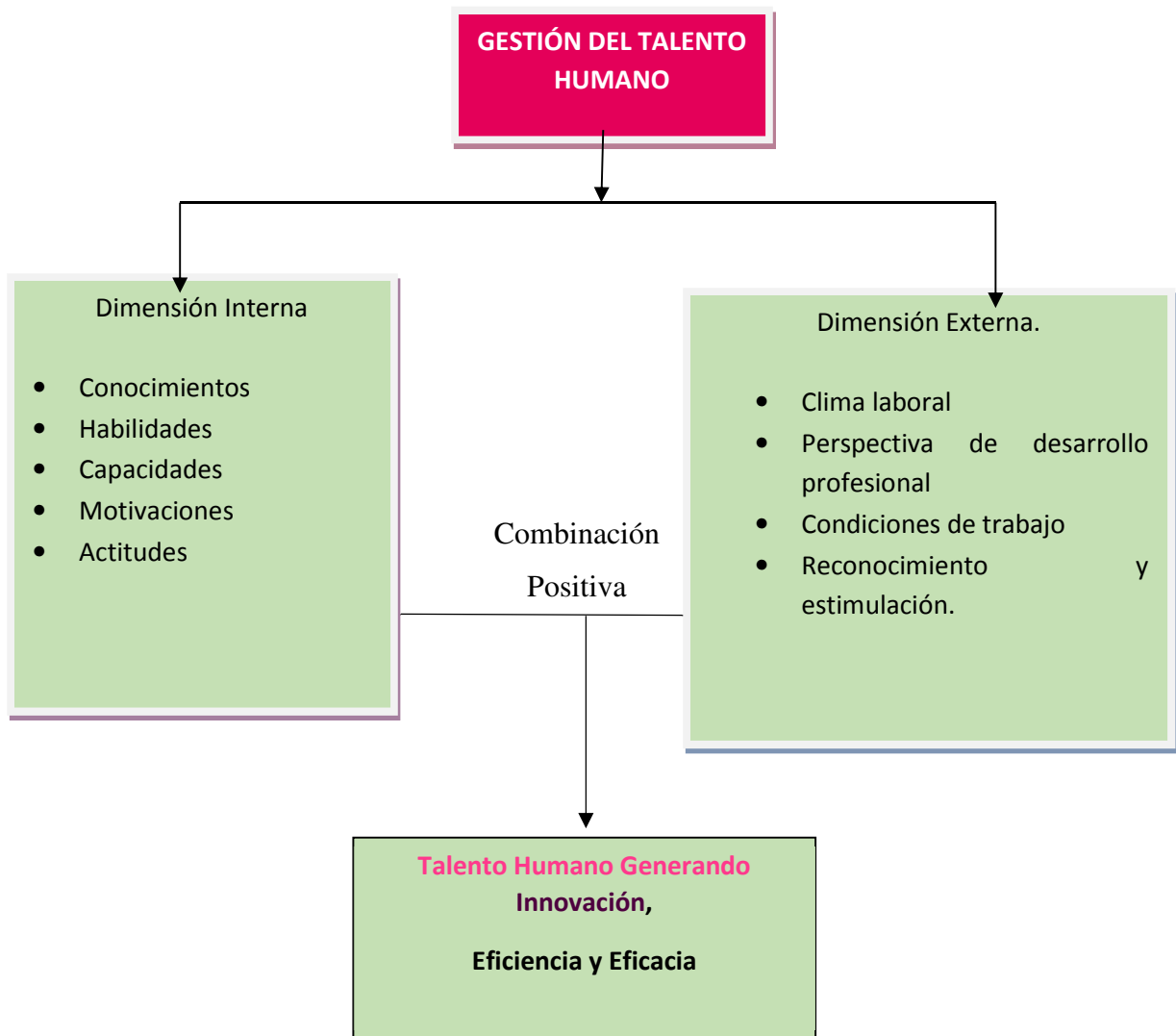
Para comprender con mayor claridad la temática en cuestión debemos partir por analizar el significado de Talento Humano. “La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado”

Ahora bien, una vez definido el Talento Humano se puede hacer la siguiente pregunta. ¿Qué es Gestión del Talento Humano? La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

A la Gestión del Talento Humano se lo analiza en dos dimensiones: interna y externa. En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano y en la externa los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento.

El siguiente gráfico representa en sus dos dimensiones la Gestión del Talento Humano:

### 5.3.1 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



**Figura 6: Dimensiones de Gestión**

**Elaborado por:** Alexander Vinuesa Jara

Resumiendo el gráfico se puede aportar manifestando que en la dimensión interna las personas que se encuentran laborando en las diferentes empresas de embutidos llevan

consigo conocimientos adquiridos en su educación formal; habilidades innatas o adquiridas que les facilitan realizar mejor sus tareas; capacidades que les permite ser eficientes y eficaces en sus desempeños laborales; motivaciones que les induce a realizar de manera óptima o no su trabajo; y, actitudes que les permite adaptarse a los cambios internos y externos de su institución.

A nivel externo tiene repercusiones en su desempeño lo que sucede en su entorno institucional como son: Clima laboral, como es la relación existente entre compañeros de trabajo, jefes y subalternos; cuáles son sus perspectivas de desarrollo profesional, aspiraciones de mejoras salariales, reconocimientos y estimulación al trabajo desempeñado; es por lo tanto fundamental que se analice cada una de ellas.



**Figura 7: Dimensiones de Gestión**

**Elaborado por:** Alexander Vinueza Jara



## 5.4 Satisfacción laboral

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores del trabajador desarrolla de su desempeño. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que el empleado generó respecto a su trabajo.

Generalmente las tres clases de características del trabajador que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- a. Las necesidades
- b. Los valores
- c. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en las percepciones y en las condiciones actuales del puesto son:

- a. Retribución
- b. Condiciones de trabajo
- c. Supervisión
- d. Compañeros
- e. Contenido del puesto
- f. Seguridad el empleo
- g. Oportunidades de progreso

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis de satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de

satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de las empresas

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de las empresas y al desempeño laboral y se mencionan un modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral, de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo.
2. Sistema de recompensas justas.
3. Condiciones favorables de trabajo.
4. Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente:

- a. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- b. Satisfacción con el trabajo en sí.
- c. Reto del trabajo. Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto,
- d. La importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.
- e. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado
- f. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o procesos desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- g. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo
- h. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad,
- i. Independencia t discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

j. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

## **5.5 MARCO DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS**

El trabajo ocupa gran parte de nuestro día, tanto a nivel personal como profesional mantenerse satisfecho repercute favorablemente en el estado de ánimo. Desarrollar una estrategia que permita establecer un buen ambiente laboral y cuyos trabajadores estén satisfechos es un punto esencial para todo negocio.

### **5.5.1. Crear relaciones sociales**

Establecer buenas relaciones con los compañeros de trabajo permite acudir a la oficina con mayor motivación y ganas de trabajar. Un mal ambiente influye de manera negativa a los empleados en particular y a la empresa en general. Es necesario eliminar la monotonía y la rutina creando relaciones favorables, incluso empleando un poco de humor, siempre sin dejar de lado los objetivos de la empresa. Esto hará que incremente la satisfacción de los trabajadores.

Hay que mantener comunicaciones fluidas y continuas sobre los trabajos realizados, de esta forma se evitar que se produzcan malentendidos.

### **5.5.2 Dar reconocimientos**

Cuando un empleado se siente valorado en la empresa su actitud mejora y esto tiene una repercusión directa en la productividad del mismo. Reconocer los logros que realizan y mostrar que valoras el trabajo que han realizado tiene repercusiones positivas y aumento del nivel de desempeño. Además, las recompensas y el reconocimiento proporcionan un estímulo eficaz en los trabajadores.

### **5.5.3 Fomentar equilibrio trabajo-vida**

La satisfacción de las personas también está relacionada con el estado de ánimo, el estrés o la falta de tiempo para gestionar temas ajenos a la empresa son motivo de insatisfacción de los empleados. La conciliación laboral es un punto muy importante a tener en cuenta. Ofrecer a los trabajadores la posibilidad de gestionar sus horarios y que dispongan de tiempo para asuntos personales les permite tener una postura mucho más favorable respecto a la empresa. Es necesario involucrar a la familia para reforzar el nivel de compromiso.

### **5.5.4 Alinearse en torno a objetivos y crear desafíos**

Aunar al equipo entorno a los objetivos a conseguir dentro de la empresa, esto favorece a las relaciones entre los empleados y promover la motivación. Además, se puede establecer desafíos de manera que se mantengan activos y en alerta ante nuevos retos. Desde el punto de vista de los trabajadores involucrarse en proyectos interesantes hace que den el 100% de ellos mismos, se sentirán más motivados y satisfechos consigo mismos.

### **5.5.5 Dar autonomía**

Desde la empresa es positivo aportar autonomía a los trabajadores para que puedan asumir desafíos que consideren necesarios para la empresa. Cuando un empleado tiene las habilidades necesarias para gestionar el proyecto indicado, cuenta con capacidades suficientes para poder gestionar el trabajo desde una perspectiva óptima y de calidad. En

este sentido otorgar autonomía les proporciona una mayor confianza en ellos mismos y se ven positivamente valorados en el trabajo.

### **5.5.6 Crear un lugar de trabajo óptimo**

El ambiente en el que se desarrolla la actividad es muy importante. Crear un ambiente que genere optimismo y compañerismo ayudará a que los trabajadores se encuentren más cómodos y entusiasmados.

La decoración también juega un papel importante en el estado de ánimo, los colores vivos aportan optimismo y los espacios compartidos generan confluencia de relaciones.

Es importante recordar que a pesar de todo el avance de las investigaciones no es fácil cambiar el clima de una organización, sin embargo, lo que se requiere ahora es diseñar una ficha de diagnóstico individual que permita realizar acciones de tal forma que faciliten un cambio progresivo en los niveles del clima organizacional, así como en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Respecto a la realización del personal, a la comunicación y a las condiciones laborales, se recomienda a los directivos mantener y mejorar los niveles de percepción ya que estas dimensiones tienen un efecto positivo en los niveles de satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba.

Sin embargo, es necesario analizar por parte de los directivos y/o seguir investigando las dimensiones de involucramiento laboral y la supervisión del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues presentan efectos negativos y no significativos en la satisfacción laboral.

Por lo tanto, se considera que es un punto de partida para los responsables del Recursos Humanos de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba, pues es posible afinar y utilizar el instrumento de clima organizacional y satisfacción laboral para realizar un diagnóstico en las diferentes áreas de las empresas en estudio.

Finalmente, se recomienda hacer un diagnóstico cada año del clima organizacional y la satisfacción laboral ya que constituye una de las principales herramientas de cambio y de desarrollo de la organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

El modelo de gestión del talento humano, basado en el clima organizacional, así como la satisfacción laboral tienen un constructo que está plenamente afianzado en la literatura y que cumple con los requisitos científicos de disponer de modelos, metodologías, tecnologías y publicaciones suficientes en calidad y frecuencia. Es plenamente aceptado por las organizaciones como útil para gestionar buenos ambientes laborales en términos de calidad de vida y de productividad.

En efecto, en el presente trabajo de investigación, se concluye que el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral; es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral, lo que permitirá incrementar su productividad

Por otra parte, se encontró que los trabajadores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba perciben un modelo de gestión basado en el clima organizacional en donde es favorable o muy favorable y, además, la mayoría se encuentran satisfecho/as o encantada con su entorno de trabajo.

Por otra parte, al analizar el efecto que tiene cada dimensión del clima organizacional en la satisfacción laboral, se encontró que:

- La dimensión de realización personal tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la apreciación que percibe el trabajador con respecto a las posibilidades de desarrollo personal y profesional, repercute en su satisfacción laboral.
- De la misma forma, la dimensión de comunicación tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información que circula en el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba afecta a los niveles de satisfacción laboral.

- En la dimensión de condiciones laborales tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral en el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, la percepción del trabajador respecto al reconocimiento, que las empresas proveen los recursos materiales, económicos y/o psicosociales, afecta en los niveles de satisfacción laboral.
- Las dimensiones de supervisión e involucramiento tienen también un efecto significativo en la satisfacción laboral del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba; es decir, el compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de las empresas, así como la orientación y el apoyo de los superiores afecta de manera significativa en los niveles de satisfacción laboral.



## VII. RECOMENDACIONES

La insatisfacción o inconformidad ,que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba provocado por un limitado enfoque de clima organizacional demanda de un diseño y ejecución de un modelo de gestión de Talento Humano en el efecto que tiene cada dimensión del clima organizacional en la satisfacción laboral, que contribuya a elevar y mejorar el nivel de calidad laboral , en las Empresas de Embutidos de la ciudad de Riobamba ,lo que permitirá brindar a los colaboradores o clientes internos, una atención e eficaz y eficiente conforme lo exijan las necesidades ,así como también profundizar sobre temáticas de capacitación que sean del Desarrollo competente en cada Institución que se caracterice en brindar una excelente atención.

En tal sentido un modelo de gestión de talento Humano basado en el clima organizacional se constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo de los colaboradores de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba

El modelo de gestión basado en el clima organizacional, así como la satisfacción laboral tienen una importancia significativa ya que resume temas puntuales recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las fichas de desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación el mismo que dependerá del presupuesto asignado en cada fábrica de embutidos de la ciudad de Riobamba.

## **VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Albizu, P. (2001). Dativo sintagmen izaera sintaktikoaren inguruan: eztabaidarako oinarrisko zenbait datu . in kasu eta komuztaduraren gainean .on case and agreement. In A. F. Fernandez & P (Ed.), (pp. 15–48). donostia: gipuzkoako foru aldundia & UPV.
2. Alcalde San Miguel Pablo. (2010). Calidad (segunda ed, p. (p. 50)). España: ediciones paraninfo.
3. Aguilar – Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Revista Salud en Tabasco. ISSN 1405 – 2091, vol. 11, N°. 1 – 2, pags. 333 – 338.
4. Allis, P. & O’Driscoll, M. (2008). “Positive Effects of Nonwork-to-Work Facilitation on Well-Being in Work, Family and Personal Domains”. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (3), 273–291.
5. Álvarez, D. & N. (2001). Influencia del Clima Organizacional en la Motivación de los trabajadores de la Empresa ENCAVA. C.A. Universidad de Carabobo.
6. Anzola R. S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas. México, Mc Graw Hill.
7. Aryee, S.; Srinivas, E.S. & Tan, H. H. (2005). “Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents”. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 132–46.
8. Atkinson, J. W., Heyns, R. W. & Veroff, J. (1954). The Effect of Experimental Arousal of the Affiliation Motive on Thematic Apperception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 409–410.
9. Balmforth, K. & Gardner, D. (2006). “Conflict and Facilitation between Work and Family: realizing the Outcomes for Organizations”. *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), 69–76.
10. Baltes, B.B.; Briggs, T.E.; Huff, J.W.; Wright, J.A. & Neuman, G. A. (1999). “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of their Effects on Work-Related Criteria”. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496–513.
11. Bandin F, E. O. (2003). Motivación y Nivel de Satisfacción Laboral de la Enfermera en el Servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Niño [Tesis]. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.
12. Baral, R. & Bhargava, S. (2010). “Work-Family Enrichment as a Mediator Between Organizational Interventions for Work-Life Balance and Job Outcomes”. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 274–300.
13. Beu, B. S., & Buckley, M. R. (2004). Using Accountability to Create a More Ethical Climate. *Human Resource Management Review*, 14, 67–83.

14. Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U. (2008). "Work-Family Conflict and Work-Family Synergy for Generation X, Baby Boomers, and Matures: Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes". *Journal of Managerial Psychology*, 23 (5), 507–523.
15. Blanco. (2005). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. (2edicion ed.). Madrid:España: Ediciones torán.
16. Blum, M. & Naylor, J. (1988). *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.
17. Boeree, G. (2006). *Personality Theories* Psychology Department Shippensburg University. Retrieved from <http://www.ship.edu/~cgboeree/perscontents.html>
18. Bourne, L. E., & Ekstrand, B. (1973). *Psychology: Its Principles and Meanings*. Hinsdale, IL: Dryden Press.
19. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, 203–22.
20. Brown, S., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
21. Brunet, L. (1987a). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones : Definicion , Diagnostico y Consecuencias* . mexico:trillas.
22. Brunet, L. (1987b). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: Mexico.
23. Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The Impact of Organizational Climate and Strategic fit on Firm Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67 – 82.
24. Carlson, D.S.; Kacmar, K.M.; Wayne, J.H. & Grzywacz, J. G. (2006). "Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale". *Journal of Vocational Behaviour*, 68(131-164).
25. Casado, D. (2003). " Comunicación Social en la Discapacidad. Cuestiones éticas y de Estilo." Madrid. Real Patronato sobre discapacidad.
26. Centeno S, Carmen & Martín, A. (1999). *Estudio Sociológico del Clima Organizacional en el Departamento de Atención a los Jubilados de CANTV*. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
27. Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. ISBN 958-41-0037-8. Colombia. McGraw Hill Interamericana, S.A.
28. Chiang Vega, M.M. & Nuñez Partido, A. (2003). "Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Informática y Sistemas de Información"., 2 (II)(CISIC), , 476–478.
29. Chiang Vega, M.M.; Nuñez Partido, A. & Huerta Rivera, P. A. (2007). "Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con los Resultados, en Grupos de Docentes de Instituciones de Educación Superior." *Icade: Revista de Las Facultades de Derecho Y Ciencias Económicas Y Empresariales*, 72, 49–74.

30. Davenport, T. (2000). *Capital Humano*. Mexico: Mc. Graw- Hill.
31. Dawson, J. F., Gonzalez-Roma, V., Davis, A., & West, M. A. (2008). Organizational Climate and Climate Strength in UK Hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 89–111.
32. Desselle, S. & Conklin, M. (2010). “Predictor of Pharmacy Faculty Work Satisfaction”. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 2, 20–30.
33. Feist, J. & Feist, G. (2006). *Theories of Personality* (sexta edición). New York: McGraw Hill.
34. Ferrel, J. (2008). “The Alleged Relativism of Isaiah Berlin.” *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 11(1), 41–56.
35. Galinsky, E.; Bond, J.T.; Sakai, K.; Kim, S.S. & Giuntoli, N. (2008). *National Study of Employers. Families and Work Institute*, Nueva York. Retrieved from <http://familiesandwork.org/site/research/reports/2008nse.pdf>
36. Gargallo Castel, A. & Freundlich, F. (2010). “Percepciones de los Socios y No Socios Cooperativistas sobre la Satisfacción Laboral.” *REVESCO*, 103, 33–58.
37. George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4<sup>a</sup> ed.). Boston.
38. Gibson, J. L, I. J. . & D. N. J. . (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.
39. Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271–288.
40. Guerra, M. (1991). *La Evaluación y su Visión Hacia la Calidad Educativa*.
41. Guillen, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Ed. McGraw Hill Interamericana. México.
42. Hamermesh, D. S. (2001). “The Changing Distribution of Job Satisfaction”. *Journal of Human Resources*, 36, 1–30.
43. Hammer, L.B.; Neal, M.B.; Newson, J.T.; Brockwood, K.J. & Colton, C. L. (2005). “A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples’ Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4)(799-810).
44. Hill, E.J.; Grzywacz, J.G.; Allen, S.; Blanchard, V.L.; Matz-Costa, C.; Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. (2008). “Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility”. *Community, Work, and Family*, 11, 149–163.
45. Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. En la universidad de playa ancha.
46. Hodgetts, R. & A. S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
47. Idalberto, C. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, Mc Graw Hill.
48. Idalberto, C. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. Novena edición. México, D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.

49. Javier, LLANEZA ÁLVAREZ, F. (2009). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista. (12.a ed.). Valladolid: Lex Nova.
50. Joyce, W., & Slocum, J. (1984). Collective Climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721–742.
51. Koltko, M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*, 10(4), 302–317.
52. Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 282– 318). San Francisco: Josef-Bass.
53. Kovach, K. A. (1977). *Organization size, job satisfaction, absenteeism and turnover*. University Press of America, Washington D.C.
54. Lambert, S. J. (2000). “Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behaviour”. *Academy of Management Journal*, 43, 801–815.
55. Lewin, K. (1939). Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno N° 10 Del Instituto de Sociología de La Fac. de Filosofía de La UBA, 195.
56. Lewis, S. (2003). “Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management”. En Cooper, C.L. y Roberts, I.T. (Eds). *Annual Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, 1–28.
57. LÓPEZ-GUZMÁN, T.; RODRÍGUEZ GARCÍA, J.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. &, & LUJÁN GARCÍA, M. J. (2010a). «The Development of Wine Tourism in Spain». *International Journal of Wine Business Research*, n° 23 (4), 374–386.
58. LÓPEZ-GUZMÁN, T.; RODRÍGUEZ GARCÍA, J.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. y, & LUJÁN GARCÍA, M. J. (2010b). «The Development of wine Tourism in Spain». *International Journal of Wine Business Research*, n° 23 (4), 374–386.
59. Malvicino, S. & Serra, R. (2006). La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/modelo-intervencion-gestion-conocimiento.htm>.
60. Marín, J. (2002). *Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*.
61. Martin M. Marlene, S. S. T. (2006). Impacto del Capital Humano y Organizacional en las Estrategias de Calidad y Servicio al Cliente e Innovación de la PYME. *Administración y organizaciones*. (p. 40). México.
62. Martínez, B. (2001). Análisis del Clima Laboral: Una Herramienta de Gestión Imprescindible. Análisis del Clima Laboral. Retrieved from <http://www.kpmg.com.uy/circulares/recursos humanos/12Analisis de clima laboral.htm>.
63. Maslow, A. H. (1943). “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 50, 370–396.

64. McClelland, D.C.; Atkinson, R.; Clark, R. & Lowell, E. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton.
65. Méndez Ángela & J, F. (2001). *Incidencia del Clima Organizacional en el Ausentismo Laboral de la Empresa Internacional de Automóviles 2100*. C.A Universidad de Carabobo, Valencia.
66. MiLKOvicH, G. & BouDREAU, J. (1994). *Dirección y Administración de RR.HH.* USA: Editorial Addeson Wesler Iberoamericana.
67. Mondy R.W. & Noe. F. (2005). *Administración de los Recursos Humanos*. México Editorial Addeson Wesler Interamericana.
68. Moore, T. (1996). "Work and Family - a Balancing Act". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34 (2), 119–125.
69. MÜNCH, R. (2009). *Globale Eliten, lokale Autoritäten . Bildung Und Wissenschaft Unter Dem Regime von PISA*, McKinsey & Co. Frankfurt a.M.
70. Olaniyan, D. A. & Okemakinde, T. (2008). *Human Capital Theory: Implications for Educational Development*. *European Journal of Scientific Research*, 24(2), 157–162.
71. Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). *Configurations of organizational effectiveness and efficiency*. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345–1361.
72. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (n.d.). *Organizational culture and climate*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology. Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, 565–593.
73. Palma Carrillo, S. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima. OPTIM.
74. Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
75. Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). *Employee involvement and organizational effectiveness: An organizational system perspective*. *Human Resource Management*, 44(4), 471–488.
76. Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
77. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall (8va edición).
78. Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). *Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena Salud y Sociedad.*, 2(2).
79. Rothbard, N. (2001). "Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles". *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
80. Ruderman, M.N.; Ohlott, P.J.; Panzer, K. & King, S. N. (2002). "Benefits of Multiple Roles for Managerial Women". *Academy of Management Journal*, 45, 369–386.
81. Ruthankoon, R., Ogunlana, S. O. (2003). *Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.10(5), 333–342.

82. Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*, (XVII–XXI).
83. Schulte, M, Ostroff, C. & K. A. J. (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perceptions: A cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationship. *Jouranl of Occupatinal and Organizational Psychology*, 79, 645–671.
84. Schwartz, H. & Davis, S. (1981). «Matching corporate culture and business strategy». *Organizational Dynamics.*, Vol. 10, 30–48.
85. Shultz, J. W. (1990). Evolutionary morphology and phylogeny of Arachnida. *Cladistics*, 6, 1–38.
86. Simons, J., Irwin, D. & Drinnien, B. (1987). *Maslow’s Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding*. New York: West Publishing Company.
87. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications Inc.; Thousand Oaks-CA.
88. Stewart, A. V. (1996). Potencial Value of Some Bromus Species of the Section *Cerathochloa*. *New Zeland Journal of Agricultural Research*, 39, 611–618.
89. Stoner, J. & Freeman, E. (1994). *Administración.*, 5<sup>a</sup> edición.
90. Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
91. Van STEENBERGEN E.F., ELLEMERS N., M., & A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 3, 279–300.
92. Vértice. (2008). *La Publicidad Aplicada a la Pequeña y Mediana Empresa*. España: Editorial Vértice.
93. Voydanoff, P. (2004). “The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation”. *Journal of Marriage and Family*, 66, 398–41.
94. Wayne, J.H.; Randel, A.E. & Stevens, J. (2006). “The Role of Identity and Work-Family Support in Work-Family Enrichment and its Work-Related Consequences”. *Journal of Vocational Behaviour*, 69 (3), 445–461.
95. Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
96. Winter, D. G. & A. J. S. (1978). The power motive. In H. London & J. Exner (Eds.). *In Dimensions of Personality* (pp. 391–447). New York: Wiley.

## VIII. ANEXOS

### **Anexo 1. Instrucciones y Datos Generales para aplicación de los instrumentos Clima y Compromiso Organizacional.**

#### **Datos Generales:**

- 1.- Jerarquía Laboral (1); Directivo (2) Empleado; (3) Operario
- 2.- Edad. ----- 3.- Sexo ( ) Masculino; Femenino ( )
- 4.- Lugar de Procedencia. -Riobamba ( ) ; Provincia ( ) ; Otros ( )
- 5.- Educación. - ( ) Escuela ( ) Colegio; ( ) Universidad; ( ) Otros
- 6.- Antigüedad en la Institución: ( ) años

A continuación, encontraras enunciados o proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente organizacional que Ud. frecuenta, cada una cuenta con cinco opciones que puede responder de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral.

Lea cuidadosamente cada preposición y marque con una (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto Por favor contestar todas las preposiciones.

#### Información General

- ✓ La encuesta está constituida para obtener información del clima organizacional de la institución, a través de la Percepción de sus trabajadores.
- ✓ Este cuestionario deberá contestarlo en forma anónima, ya que es personal y confidencial
- ✓ Es muy importante su opinión



**Cuestionario de Clima Organizacional aplicado a los administrativos y colaboradores de las Fábricas de Embutidos de la Ciudad de Riobamba Ecuador**  
**LITWIN Y STRINGER (1968, Adaptado por Echezuria & Rivas 2001, citados en Dávila & Romero 2008, Rodríguez 2010 y Castillo 2011**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Muy desfavorable</b>	<b>Desfavorable</b>	<b>Media</b>	<b>Favorable</b>	<b>Muy favorable</b>

**Instrucciones:**

1. Lea cuidadosamente cada enunciado
2. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, marque con un “X” en la que más se acerque a su percepción
3. Se les solicita su opinión sincera
4. No deje de contestar ninguna pregunta

<b>AUTORREALIZACIÓN</b>		MD	D	M	F	MF
<b>1</b>	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en [Nombre de la Organización]	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar en [Nombre de la Organización]	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Al asumir una nueva posición en [Nombre de la Organización], mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Considero adecuado los criterios de Evaluación de mi desempeño	1	2	3	4	5
<b>7</b>	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta institución	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Siento que no hay mucha lealtad por parte de la personal hacia la institución	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece [Nombre de la Organización]	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Las promociones internas se realizan de manera justa	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Me siento orgulloso de trabajar para [Nombre de la Organización]	1	2	3	4	5
<b>INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>		1	2	3	4	5

13	Me sentiría culpable si dejara mi institución ahora.	1	2	3	4	5
14	Esta institución merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
15	Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5
16	No abandonaré mi institución en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ellas.	1	2	3	4	5
17	Estoy en deuda con la institución.	1	2	3	4	5
18	No Estoy en deuda con la institución.	1	2	3	4	5
19	Los de la alta dirección le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	1	2	3	4	5
20	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy el responsable del trabajo realizado	1	2	3	4	5
21	Pienso que [Nombre de la Organización] es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	1	2	3	4	5
22	En esta institución salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por si mismas	1	2	3	4	5
23	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismos	1	2	3	4	5
24	En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	1	2	3	4	5
<b>CONDICIONES LABORABLES</b>						
25	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	1	2	3	4	5
26	[Nombre de la Organización] cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial	1	2	3	4	5
27	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
28	Desde mi entrada en la Compañía, pienso que [Nombre de la Organización] se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
29	Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4	5
30	Las personas en esta institución tienden a ser frías y reservadas entre si	1	2	3	4	5

31	Las relaciones alta dirección- trabajador tienden a ser agradables.	1	2	3	4	5
32	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4	5
33	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4	5
34	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	1	2	3	4	5
35	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen clima laboral	1	2	3	4	5
36	Entre la gente de esta institución prevalece una atmosfera amistosa	1	2	3	4	5
37	En esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	3	4	5
38	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas (Nombre de la Organización)	1	2	3	4	5
39	Las relaciones alta dirección-trabajador tienden a ser agradables	1	2	3	4	5
	<b>COMUNICACIÓN</b>					
40	Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece (Nombre de la Organización)	1	2	3	4	5
41	La comunicación sobre los resultados y marcha de la es clara y transparente	1	2	3	4	5
42	Los comunicados internos me proporcionan información útil	1	2	3	4	5
43	La comunicación interna en [Nombre de la Organización] es una actividad permanente y planificada	1	2	3	4	5
44	Conozco el Código Ético y de Conducta de [Nombre de la Organización]	1	2	3	4	5
45	Cuando ingresé en la Compañía recibí suficiente información sobre la misma	1	2	3	4	5
46	Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de [Nombre de la Organización] a nivel mundial	1	2	3	4	5
47	Al unirme a la Compañía, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	1	2	3	4	5
48	La revista o publicación interna para el empleado me proporciona información útil	1	2	3	4	5
	<b>SUPERVISION</b>					
49	Esta institución ha tomado riesgos en los momentos oportunos	1	2	3	4	5
50	En esta institución tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	1	2	3	4	5
51	La toma de decisiones en esta institución se hace con demasiado énfasis para lograr la máxima efectividad	1	2		4	5
52	Aquí, la alta dirección se arriesga por una buena idea.	1	2	3	4	5
53	En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4	5

<b>54</b>	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4	5
<b>55</b>	En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	1	2	3	4	5
<b>56</b>	La alta dirección piensa que si las personas están contentas la productividad aumentaría	1	2	3	4	5
<b>57</b>	Me sentiría culpable si dejara mi institución ahora.	1	2	3	4	5
<b>58</b>	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.	1	2	3	4	5
<b>59</b>	En esta institución las tareas están claramente definidas	1	2	3	4	5
<b>60</b>	Nos confiamos mucho en juicios individuales en esta institución, casi todo se verifica dos veces	1	2	3	4	5

**Anexo 3.** Reactivo Instrumento Clima Organizacional

## **Anexo 2:** Encuesta de satisfacción laboral

### **Información importante para el usuario evaluador**

La información recogida a través de este cuestionario nos ayudará a mejorar la gestión empresarial. Su participación es totalmente voluntaria. Se le agradece por anticipado por su colaboración.

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

### **Guía para completar el cuestionario**

No escriba su nombre en este cuestionario. Sus respuestas son anónimas. Las preguntas relacionadas con sus datos socio-demográficos sólo se usarán para clasificar la información. A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la satisfacción laboral de parte de Ud. Todas las preguntas tiene cinco opciones de respuesta. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X), la que mejor refleje su punto de vista al respecto a la percepción de su satisfacción. Conteste todas las proposiciones por favor con sinceridad. No hay respuestas ni buenas ni malas

A continuación, se presenta un conjunto de reactivos que especifican situaciones que se presentan a nivel institucional, que generan en usted un rango de respuestas jerarquizadas que van desde encantado a decepcionado, tal como se puede observar en los casilleros que se encuentran a la derecha de cada reactivo. Usted deberá marcar solo una alternativa de las cinco probables, la cual representa por lo general su sentir en estos últimos dos años. Responda a todas las preguntas (reactivos) de manera sincera.

A continuación, se presenta un conjunto de reactivos que especifican situaciones que se presentan a nivel institucional, que generan en usted un rango de respuestas jerarquizadas que van desde DECEPCIONADO a ENCANTADO, tal como se puede observar en los casilleros que se encuentran a la derecha de cada reactivo. Usted deberá marcar solo una alternativa de las cinco probables, la cual representa por lo general su sentir en estos últimos dos años. Responda a todas las preguntas (reactivos) de manera sincera.

Escala:

- 1: (D) Decepcionado
- 2: (Ins) Insatisfecho
- 3: (Ind) Indiferente

4: (S) Satisfecho

5: (E) Encantado

		D	Ins	Ind	S	E
		1	2	3	4	5
	<b>SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>					
1	La organización cumple con las disposiciones y leyes laborales dentro de los plazos previstos					
2	Los directivos de la institución manejan adecuadamente las negociaciones con sus trabajadores en aspectos laborales					
3	La organización brinda seguridad en el empleo					
4	Reconocen los directivos de la institución el tipo de participación que usted realiza a través de su Departamento para la consecución de las metas organizacionales					
5	Se preocupan los directivos por brindar un excelente clima laboral a sus trabajadores					
6	Los cargos jefaturales se otorgan a los más capaces					
7	Cumple la organización puntualmente con otorgar los diferentes beneficios otorgados por el gobierno					
8	Los jefes se identifican activamente con la misión y visión de la organización					
	<b>SATISFACCIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS</b>					
9	Se respira un trato de igualdad y justicia en la organización					
10	Por el tipo de trabajo es importante establecer una relación empática con los trabajadores					
11	Le tiene sin cuidado establecer relaciones interpersonales con sus compañeros de labores					
12	Es capaz de establecer límites con sus compañeros en los roles que desempeña cuando asume alguna delegación o cargo					
13	Llevarse bien y establecer una relación amigable con sus compañeros es una característica de la organización					
14	Sus compañeros de trabajo se interesan por las situaciones personales que usted atraviesa en algún momento dentro de la organización					
15	Su nivel de tolerancia permite adaptarse y adecuarse a las características de personalidad de sus compañeros					
	<b>SATISFACCIÓN CON LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS</b>					
16	Considera que las metas y carga de trabajo exigidos por la organización son adecuados					
17	Se le brinda los medios y materiales para alcanzar las metas y tareas exigidas					
18	Puede decidir autónomamente aspectos relativos al trabajo respetando las normas					
19	Es capaz de trabajar con eficiencia bajo presión de tiempo					
20	Sus superiores valoran y reconocen los esfuerzos que usted realiza para alcanzar las metas o tareas exigidas					
21	A pesar de la existencia de discrepancias al interior del grupo de trabajo todos participan activamente en el logro de los objetivos					
22	Es capaz de adaptarse y adecuarse en la producción de bienes y servicios dentro de los lineamientos presupuestales					
	<b>SATISFACCIÓN CON EL CONTROL Y SUPERVISIÓN</b>					
23	Le mortifica que le estén comprobando y verificando continuamente sus actividades					
24	Está consciente que el control y supervisión de las actividades es parte de la política organizacional					

25	Le brindan retroalimentación de sus actividades realizadas después del proceso de verificación					
26	Observa que solo controlan minuciosamente a determinados trabajadores					
27	Considera que la supervisión es usada como un instrumento de presión laboral					
28	La fiscalización o evaluación a que es sometido usted en el trabajo le genera tensión emocional					
29	La realización de inspecciones o evaluaciones generales cada cierto tiempo es parte de la política de la organización					
	<b>SATISFACCIÓN CON LA PROMOCIÓN Y REMUNERACIONES</b>					
30	El salario que recibo corresponde a la carga de trabajo exigida por la organización					
31	Todos los trabajadores tienen las mismas posibilidades para someterse al sistema de comisiones, ayudas económicas e incentivos que ofrece la organización					
32	Todos tiene acceso al sistema de promoción o ayudas en forma justa e igualitaria en la organización					
33	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de formación que la organización ofrece					
34	Las dietas, horas extras y pluses que ofrece la organización son accesibles solo a determinados trabajadores					
35	El trabajo extra es recompensado de alguna forma por la organización					
36	Hay personas en la organización que son promocionados y/o ganan más que muchos, sin que estos cuenten con las competencias que en el papel se exige para ello					

**Gracias por su colaboración**