DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TEMA

"Definición y validación de un manual de diagnóstico de la satisfacción laboral en el personal administrativo del Rectorado de la UPS"

Tesis previa a la obtención del título de "Magister en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional"

AUTOR: Guido Paúl Flores Sisalima

DIRECTOR: Mst. Mario Moyano

Cuenca – Ecuador

2014

Dedicatoria

A mis hijos Nicolás y Joaquín, que día a día despiertan el noble oficio de ser papá, con quienes disfruto las mejores trasnochadas de mi vida; amados hijos gracias por su amor y comprensión al permitirme compartir su tiempo con mi desarrollo profesional.

A mi numen Anita, esposa, amiga y amante, por apoyarme en cada emprendimiento y caminar junto a mi lado en los senderos de la vida, demostrando que el amor es simple pero inmenso, que vislumbra en cada momento, que lo nuestro es un solo ser. Te amo.

A mi querida familia, por haber esculpido la persona que ahora ostento y me seguirá apoyando en ser alguien mejor.

A todos los colegas que se apasionan con las transformaciones organizacionales centradas en el ser humano.

Guido Paúl

Agradecimiento.

A mi Dios, en su amor ha colmado de bendiciones mi vida.

A mi segunda escuela de vida la Universidad Politécnica Salesiana, casa de saberes en la que he podido desarrollarme personal y profesionalmente.

“El conocimiento se vuelve valioso únicamente cuando es compartido”, estimado Mario muchas gracias por tu capacidad, conocimiento y generosidad de compartirlo, mi profunda gratitud por haber guiado esta experiencia cognoscitiva.

Guido Paúl

Resumen

El presente trabajo de investigación se orientó en el diseño, elaboración y validación de un manual de diagnóstico de la satisfacción laboral, para ser aplicado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana en la ciudad de Cuenca. La realización de este conjunto de herramientas de diagnóstico, se sustenta en los aportes teóricos realizados por Maslow con la jerarquía de las necesidades, McClelland con su aporte de las 3 necesidades, Adams con la teoría de la equidad y Herzberg con su aporte de los factores higiénicos y de satisfacción.

Para una mayor aproximación del diagnóstico, en la aplicación teórica se segmentó a los grupos de trabajo en base de los niveles de gestión organizacional que se encontraba ubicado cada cargo en la institución; considerando que a cada uno de ellos poseen exigencias profesionales particulares, como también diferentes tipos de reconocimiento, como es el salario, la posibilidad de desarrollo, etc. lo que generará diversos niveles de satisfacción o insatisfacción laboral, que se deriva de la cobertura que tengan las expectativas o necesidades existentes en cada colaborador y su relación con la función desempeñada.

ABSTRACT

This research was aimed at the design, development and validation of a diagnostic manual of job satisfaction to be applied to the administrative staff of *Universidad Politécnica Salesiana* in the city of Cuenca. The implementation of this set of diagnostic tools is based on the theoretical contributions of Maslow's hierarchy of needs, McClelland three needs; Adams equity theory, and Herzberg's hygiene and satisfaction factors.

For a closer diagnosis approximation during the theoretical application, the work groups were divided on the basis of the organizational management levels that each job position had in the institution. In order to do this, the particular professional requirements as well as different types of recognition such as salary and the possibility of stepping up within the company were taking into account. Subsequently, this will generate different levels of job satisfaction or dissatisfaction resulting from the completion of each employee's expectations or needs and their relationship to the work task.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INDICE DE CONTENIDO

Introducción.

Capítulo I…… 3

La UPS como organización laboral…… 3

1.2 Marco Filosófico…….…..…… 4

1.3 La UPS como organización laboral……... 4

Capítulo II……...……... 9

La cultura y comportamiento organizacional UPS…… 9

2.1 Cultura organizacional……..…… 9

Enfoque conceptual……..……. 9

2.1.1 Tipos de culturas……..…… 11

2.2 La cultura organizacional en el Rectorado de la UPS……...……12

2.3 El comportamiento organizacional en la UPS……..……14

Capítulo III…….…….. 17

Modelo de diagnóstico de la satisfacción laboral…… 17

3.1 Satisfacción Laboral…… 17

3.2 Enfoque conceptual…….17

3.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow……..18

3.2.2 La teoría de los dos factores de Herzberg……19

3.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland…… 21

3.2.4 Teoría de la Equidad…… 21

3.3 Modelo de Diagnóstico de la Satisfacción Laboral……. 22

Métodos y Técnicas……. 22

3.3.1 Población…… 23

3.3.2 Método…… 23

3.3.3. Los instrumentos…… 24

3.4 Definición de un Manual de Diagnóstico de Satisfacción laboral en el personal Administrativo del Rectorado de la UPS……. 25

Antecedentes…… 25

Justificación……..... 26

Objetivo General…….. 26

Objetivos Específicos…….…. 26

Metodología…….…… 27

- Encuesta…….…… 27
- Grupo focal…….…… 27

Capítulo IV…….…….. 29
Análisis y validación de la aplicación del manual…….…….. 29
Introducción……. 29
4.1 Proceso de la estandarización…… 29
4.2 Proceso de validación……. 31
4.3 Conclusiones y Recomendaciones…… 41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.

Ilustración 1: Estructura Organizacional de la UPS…….…….…… 7
Ilustración 2 Nivel de satisfacción laboral con relación al desafío personal y profesional……. 30
Ilustración. 3 Nivel de satisfacción laboral en relación a la remuneración (Ng 1- Ng2)…….. 30
Ilustración 4 Nivel de satisfacción laboral en relación al poder que posee en la organización. (Ng1-Ng2)…….….... 34
Ilustración. 5 Nivel de satisfacción laboral con relación a la remuneración (Ng3- Ng4)…….35
Ilustración. 6 Nivel de satisfacción laboral en relación al nivel de cobertura de las necesidades básicas (Ng3- Ng4)…….…… 35
Ilustración. 7 Nivel de satisfacción laboral en relación a las condiciones físicas en las cuales desempeña las funciones (Ng3 - Ng4)……..……... 36
Ilustración. 8 Nivel de satisfacción laboral en relación a la equidad de la definición de la remuneración (Ng3 – Ng4)…….…… 37
Ilustración. 9 Factores que generan mayor satisfacción laboral en los colaboradores (Ng1-Ng2)……..……... 39
Ilustración. 10 Factores que generan mayor satisfacción laboral en los colaboradores (Ng3-Ng4) ……...…. 39
Ilustración. 11 Factores que generan mayor insatisfacción laboral en los colaboradores (Ng1 - Ng2) ……...……. 40
Ilustración. 12 Factores que generan mayor insatisfacción en los colaboradores (Ng3 - Ng4)……. 40

Tabla 1: Composición del personal administrativo de la Sede Cuenca por niveles de gestión…...30
Tabla 2. Preguntas que abordan el elemento poder……...… 33
Tabla 3. Ranking de importancia de los factores que generan satisfacción laboral……..… 38
Tabla 4. Ranking de importancia de los factores que generan insatisfacción laboral……..…. 38

ÍNDICE DE ANEXOS

Autorización del Rector ..…….……..…...Anexo # 1
Archivo fotográfico del trabajo en grupo …….……..…...Anexo # 2
Manual de Diagnóstico de Satisfacción Laboral…….……...Anexo # 3
Certificación de validación del Manual de Diagnóstico de Satisfacción Laboral …….Anexo # 4

Introducción.

En la actualidad, las organizaciones se han preocupado por diseñar un modelo organizacional, en el cual sus trabajadores tengan un sentimiento de bienestar laboral. Estos aspectos van más allá del rediseño de puestos de trabajo, se ha orientado a la definición de políticas o estrategias organizacionales que sean percibidas como positivas por el empleado. Dentro de este conjunto de estrategias, existen aquellas que se direccionan en estimular los niveles de satisfacción en sus colaboradores, pero muchas de ellas no han surgido de un análisis previo.

Por ello surge la necesidad, de contar con un conjunto de herramientas (técnicas) de diagnóstico, que permitan conocer e identificar los niveles de satisfacción, de manera cercana y confiable, las mismas que converjan con la filosofía organizacional.

En este contexto se presenta un manual de diagnóstico de la satisfacción laboral, el mismo que se direcciona a evaluar los factores y características del trabajo que generan un sentimiento favorable o desfavorable en el colaborador; se parte de la premisa que un colaborador satisfecho, está tranquilo porque sus necesidades se encuentran cubiertas, permitiendo concentrarse completamente en sus funciones, adicionalmente se sentirá comprometido con la organización, lo que inferirá de manera directa en los niveles de desempeño.

El diagnóstico de la satisfacción laboral se lo realizó en base de cuestionarios y de una técnica grupal, que permitió evaluar aspectos laborales como es el salario identificado como un recurso que permite satisfacer las necesidades básicas de una persona y como un componente de reconocimiento laboral; la relación que existe entre los compañeros de trabajo, el modelo de gestión considerado como el conjunto de políticas y decisiones que se aplican en la organización y tienen un impacto en el trabajador. También se evaluó el nivel de satisfacción laboral, en base de la cobertura de necesidades de reconocimiento, poder, seguridad física y psicológica, desarrollo personal y finalmente la satisfacción en base de la equidad organizacional, derivada de la relación entre funciones asignadas y remuneración definida.

Los contenidos que presentados en este trabajo de validación de un manual de diagnóstico de la satisfacción laboral, se encuentran estructurados de manera secuencial; se parte desde una descripción organizacional de la institución en la cual se va a desarrollar el diagnóstico especificada en el capítulo I.

En el capítulo II se realiza un análisis cultural de la Universidad y con un enfoque especial en el Rectorado, instancia para la cual se está diseñando el manual de diagnóstico. Dentro del análisis

cultural de la UPS, se realiza énfasis en los aspectos que más se caracterizan e identificados en los colaboradores, como es su desempeño laboral, orientación a objetivos organizacionales, relación interpersonal, identificación, etc. Estos aspectos son claramente identificados en los subsistemas de gestión del talento humano, que han sido instaurados en la UPS, como es la evaluación del desempeño y clima laboral en los diferentes

El capítulo III, se encuentra destinado a la argumentación teórica conceptual que soportará el diseño del manual del diagnóstico de la satisfacción laboral, en el cual se describe los aportes teóricos realizados por los autores considerados como referentes, en lo relacionado a la satisfacción laboral, como son; Maslow con la Pirámide de necesidades, Herzberg con los factores higiénicos y de satisfacción, Adams con la equidad y McClelland con la teoría de los tres factores, que si bien fueron planteadas desde el análisis de la motivación, para realizar un abordaje del estudio de la satisfacción, se considera la convergencia de las "necesidades humanas" que poseen estas dos teorías.

Finalmente el capítulo IV, se presenta el proceso de validación que se desarrolló, en el que se denota los tipos de resultados que pueden facilitar cada una de las herramientas aplicadas, como también la utilidad que brindan estos resultados, orientados a mejorar los niveles de satisfacción laboral en el colaborador.

Capítulo I

La UPS como organización laboral.

Introducción.

La Universidad Politécnica Salesiana (UPS) es una institución de educación superior, que brinda sus servicios en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil; la UPS se encuentra estructurada administrativamente en 4 áreas de gestión que son: el Rectorado en donde se generan las políticas y procedimientos institucionales y las Sedes Cuenca, Quito y Guayaquil que son los lugares en donde se ejecutan y aplican la normativa establecida y ofertan los servicios educativos.

1.1 Historia.

La UPS nace como una propuesta educativa orientada al servicio de juventud en especial de los sectores menos beneficiados[1]; fue creada por la congregación Salesiana en el Ecuador y aprobada por el Congreso Nacional el 5 de agosto de 1994[2]. Es una institución de estudios superiores, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana, constituida según el Modus Vivendi suscrito por la Santa Sede y el Gobierno del Ecuador; que promueve el desarrollo de la persona y el patrimonio cultural y educativo en la sociedad, mediante la docencia, la investigación, la vinculación con la sociedad, la gestión administrativa universitaria y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.

El Gobierno Universitario y su gestión se ejercen en consonancia con los principios de alternancia, igualdad de oportunidades, transparencia y derechos políticos. La producción de ciencia, tecnología, cultura y arte se da al amparo del derecho a decidir sus propias opciones académicas y a formular su Estatuto, Reglamentos y procedimientos de conformidad con los objetivos del régimen académico y los principios establecidos en la Constitución y la Ley.

En sus inicios la UPS contaba con dos sedes la Sede Matriz Cuenca y la Sede Quito; en el año 1999 se crea la Sede Guayaquil.

Con el crecimiento de la UPS en el país, se presenta la necesidad de fortalecer una administración central, la cual se encargue de la planificación, crecimiento y evaluación del desarrollo institucional con incidencia nacional; a esta instancia administrativa se le ha denominado como el Rectorado.

[1] Carta de Navegación Universidad Politécnica Salesiana.
[2] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013, Artículo 1.

En la actualidad el Rectorado es un equipo de 85 profesionales, que asesoran en el área académica y administrativo financiera al Rector y en las Sedes en donde se encuentra la Universidad ofertando el servicio de educación superior.

1.2 Marco Filosófico.

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de estudios superiores, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana[3].

MISIÓN.

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional[4].

VISIÓN.

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, su Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural[5].

LOS FINES DE LA UPS.[6]

a) Aportar en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa y solidaria;
b) Enrumbar el quehacer universitario desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria;
c) Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y en su vinculación con la sociedad;
d) Potenciar talentos humanos con cualificación científica y profesional mediante la investigación científica, aplicada y de transferencia tecnológica, en concordancia a las necesidades de desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

[3] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013, Artículo 1
[4] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013. Artículo 3
[5] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013. Artículo 4
[6] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013. Artículo 5

e) Promover el diálogo entre Razón, Fe y Cultura, como base del crecimiento integral de la comunidad universitaria, respetando las diferencias religiosas, sociales, culturales, étnicas, etarias y sexuales de las personas;
f) Contribuir en el desarrollo de una cultura de respeto y conservación del medioambiente;
g) Garantizar la excelencia académica, humana e investigativa de sus graduados, asegurando el dominio de las competencias, técnicas, contextuales y procedimentales necesarias;
h) Promover acciones de formación y ejercicio de democracia participativa, considerando los principios de calidad, transparencia, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género

OBJETIVOS DE LA UPS.[7]

a) Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con discapacidades, pueblos indígenas y afroecuatorianos;
b) Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país;
c) Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria;
d) Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura;
e) Promover modelos de aprendizaje centrados en los y las estudiantes, animados por los principios de la educación salesiana;
f) Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, aprobados por el Consejo de Educación Superior, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana;
g) Garantizar libertad de conciencia, libertad de cátedra, libertad académica y pensamiento, igualdad de oportunidades y no discriminación.
h) Diseñar currículos académicos que no impliquen la incorporación de materias destinadas al adoctrinamiento religioso obligatorio.

1.3 La UPS como organización laboral

Una organización es concebida como un sistema abierto que interactúan y que incluyen personas, tareas, tecnologías y estructura. Estos componentes internos también interactúas con

[7] Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013. Artículo 6

componentes del entorno de las tareas de la organización[8]. Al definir a la organización como un "sistema", implícitamente su interpretación debe ser de manera conjunta entre todos los elementos que la componen. *Estas son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas – tarea imposible de realizar individuos que actuaran solos a través de una estructura definida*[9].

Acogiendo las anteriores definiciones, contextualizamos a la UPS como una organización laboral, que se encuentra conformada por un conjunto de personas, las cuales interactúan en sus cargos a través de sus funciones y actividades las cuales han sido organizadas y definidas en base de los requerimientos de la Institución.

La Universidad es una organización que oferta el servicio de "educación superior con identidad salesiana", ha tenido que constituir un cuerpo normativo (Estatuto, Reglamentos, Instructivos, otros) que guíen la gestión ordinaria y extraordinaria institucional. Este servicio brindado es planificado, desarrollado y ofertado, a través de una estructura organizacional definida, la cual se encuentra organizada por especializaciones profesionales (Áreas de conocimiento, Carreras, Departamentos, Secretarías Técnicas), esta estructuración se determina en base de los objetivos establecidos en el PEI (Plan Estratégico Institucional), y por las funciones de cada área de gestión.

Los departamentos laboran de manera coordinada en proyectos institucionales (ej. el proceso de evaluación y acreditación Institucional), como también en sus responsabilidades y objetivos particulares.

En la descripción organizacional de la UPS, nos enfocamos en el área de gestión denominada "Rectorado", que es donde se va a desarrollar el trabajo de investigación. El área de gestión del Rectorado, es una instancia que se encuentra integrada por los departamentos de Rectorado, Vicerrectorado Académico General, Vicerrectorado Docente, Secretarías Técnicas de Gestión del Talento Humano, Finanzas y Presupuestos, Planificación y Evaluación, Comunicación y Cultura, Archivo y Documentación, Estadística, Vinculación con la Sociedad, Bienestar Estudiantil, Investigación y Proyectos, Contaduría General, Procuraduría, UNADEDVI, Auditoría, Secretaría General y Dirección de Tecnologías de la Información (Graf. 1) . En las instancias anteriormente enunciadas se congrega un equipo de 85 colaboradores, ubicados en su área de profesionalización.

[8] DEBRA Nelson, CORG: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CENGAGE Learning, México 2013
[9] FRANKLIN Enrique, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson Educación, México 2011

Ilustración. 1 Estructura Organizacional de la UPS.

Fuente: http://www.ups.edu.ec/organigrama;jsessionid=93C37D1ECC7C524ACE377FC5C911F55D

Esta estructura organizacional busca generar mayor dinamismo en la comunicación y coordinación de actividades, disminuyendo los tiempos de respuestas a las necesidades que se generan en la gestión cotidiana, como también en conseguir los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente, reduciendo el desgaste organizacional.

Al analizar el modelo de gestión basado en el modelo decisiones, se localiza que la cadena de mando se encuentra regida por la máxima autoridad que es el Rector, que es asesorado directamente por los Secretarios Técnicos y comités y consejos consultivos creados. Las decisiones de la máxima autoridad son ejecutadas a través de los Vicerrectores de Sede y sus respectivas direcciones técnicas locales. Los Vicerrectores (Académico General y Docente) se encargan de apoyar en la gestión al Rector, en las funciones establecidas en el Estatuto de la UPS. Con este entorno se puede determinar que el modelo de gestión es centralizado, *ya que el grado de toma de decisiones está concentrada en un punto de la organización*[10].

[10] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson – Prentice Hall, México 2009

Los Secretarios Técnicos, ejercen un poder sobre una unidad de mando que es la secretaría técnica, pero adicionalmente desempeñan la función de asesoría técnica para las coordinaciones locales en cada Sede de la Universidad (ej. Secretaría Técnica de Gestión del Talento Humano, asesora a la Dirección Técnica de GTH de la Sede Quito); el objetivo de esta organización es permitir una libertad de gestión local, pero que a la vez respete los lineamientos generales y políticas institucionales.

Las secretarías técnicas se encuentran conformados por diferentes cargos, los que se operativizan en los puestos de trabajo por personas con los perfiles profesionales requeridos.

Si bien se sabe que el servicio brindado, la normativa interna, la estructura, los procesos etc. dan una caracterización particular a una organización, son las personas las que realmente dan vida a toda la estructura formal e informal instaurada. Las personas llamados "trabajadores" son los responsables directos de la calidad de servicio que se oferta, como también del tipo y calidad de organización desarrollada; estas planifican, coordinan, supervisan y ejecutan las funciones, a través de las actividades, establecidas en el respectivo manual de funciones, procesos y procedimientos.

Con ello se ratifica, que en una organización laboral como es el caso de la universidad las personas son el baluarte céntrico de su funcionamiento, que propiciarán y soportarán la dinámica organizacional. Con esta consideración, como institución es importante demostrar que se valora el aporte que entrega cada uno de los 85 profesionales que laboran en el Rectorado de la UPS.

Capítulo II

La cultura y comportamiento organizacional UPS

Introducción.

La cultura de cada empresa, puede ser considerada como la identidad que comparten los integrantes de ella; por lo cual en este capítulo se realiza una aproximación del significado de cultura organizacional, en la que se realiza una breve descripción de los elementos que la distinguen a unas empresas de otras. También se aborda el tema de comportamiento organizacional reconocido como el sistema organizativo de cada institución, en donde se reconoce los estilos de dirección y coordinación de funciones.

Luego de realizar el enfoque conceptual y considerando las simbologías, expresiones, hábitos, etc., se presenta una aproximación interpretativa del modelo organizativo y del tipo de cultura organizacional que se convive en la UPS.

2.1 Cultura organizacional.

Enfoque conceptual.

Para abordar el tema de la cultura organizacional, es necesario realizar una breve contextualización de lo que se ha interpretado como cultura. Minztberg (1998) señala *que la cultura está representada en todo lo que rodea al hombre*, como puede ser la comida, forma de vestir, las manifestaciones artísticas, el lenguaje, otros; por lo que se debe pensar a la cultura como una manifestación de una práctica e intercambio social, en un espacio y contexto específico, el cual es aceptado por los miembros que la integran, los cuales a su vez la reproducen en sus accionares cotidianos de manera continua. Esta premisa se debe considerar en los diferentes contextos y de manera particular en el ámbito laboral, que es un espacio de generación e intercambio cultural constante.

En el ámbito laboral, a la cultura organizacional Méndez (2006) la define como *las características de la organización que se encuentran implícitas en sus variables influyentes y que sirven para contrastar su marco teórico con la realidad*[11], en base a lo planteado por este autor, se confirma que cultura son todas los atributos comportamentales perceptibles que presentan las personas

[11] MENDEZ Carlos, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA, Universidad del Rosario 2006.

dentro de su entorno laboral. También estas continuas manifestaciones, nos llevan a interpretar que la cultura *es un producto aprendido de la experiencia grupal, y algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa*[12].

La cultura debe ser compartida *porque si una sola persona hace una cosa, esa cosa es un hábito personal y no un rasgo cultural, pues para que lo sea, ese acto debe ser común a un grupo de personas o a una población*[13] ; por lo tanto la construcción de la cultura organizacional, es una labor compleja, dinámica e interactiva, porque al encontrarse constituida por intercambios personales, las cuales provienen de diversas culturas sociales, en el momento de ser inmersas en la práctica de la convivencia intra-organizacional, se genera una aculturación individual, para absorber una culturalización organizacional del individuo y de su grupo, la cual se encuentra constituida principalmente por el intercambio (voluntario o no) de prácticas vivenciales (valores, costumbres, creencias, hábitos, otros), entre ellas.

Estás prácticas cotidianas, son analizadas e intervenidas por los directivos, quienes realizan los esfuerzos requeridos, para modelar el comportamiento de los empleados a través de lo que *se denominan comúnmente "cultura organizacional" y en realidad tan solo constituyen su gestión, ya que como veremos, aquélla se configura por prácticas derivadas de las decisiones del administrador y por la interacción cotidiana entre los trabajadores*[14]. La adquisición de estos nuevos comportamientos en las personas y la relación entre las normas, políticas, valores, misión y visión de la organización, es el inicio de una consolidación de una cultura organizacional propia y el alineamiento con las subculturas existentes en su interior.

Robbins (2009) asigna siete características definidas como esenciales de la cultura en una organización:

1. **Innovación y aceptación al Riesgo.-** el nivel de motivación que se genera al empleado para que sea innovador y acepte retos o riegos en la organización.
2. **Atención al detalle**.- grado que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles[15].

[12] SCHEIN Edgar, LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO, Plaza & Janes Editores 1988.
[13] HIGUITA LÓPEZ Damier, MICROCULTURAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL: CONSTRUCCIÓN DIALÉCTICA EN LA ORGANIZACIÓN., Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Volumen XVIII, 2010
[14] HIGUITA LÓPEZ Damier, MICROCULTURAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL: CONSTRUCCIÓN DIALÉCTICA EN LA ORGANIZACIÓN., Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Volumen XVIII, 2010
[15] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009

3. **Orientación a resultados**.- nivel en que la organización se centra en los resultados o eventos alcanzados; en lugar de las técnicas, procesos y procedimientos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente**.- grado en que la organización toma en cuenta la afección en las personas, de las decisiones que se tomen al interior de ella.
5. **Orientación a equipos**.- nivel de organización de las funciones y responsabilidades, se encuentran asignadas por equipos de trabajo en lugar de orientarse únicamente a las personas.
6. **Agresividad**.- grado en que las personas son agresivas y competitivas, en lugar de buscar algo fácil.
7. **Estabilidad**.- grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento[16].

Estos aspectos esenciales de la caracterización de una cultura en la organización, son elementos perceptibles e interpretados a través de las manifestaciones ya sea a nivel de producciones, valores o presunciones subyacentes básicas.

En su conjunto de creencias y valores compartidos, en la *cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización*[17].

Existe una gran variedad de definiciones de cultura y de atributos otorgados; así también existen diferentes tipos de clasificación de culturas, las cuales se abordará brevemente a continuación, como contextualización interpretativa de la cultura que vamos a describir en lo posterior.

2.1.1 **Tipos de culturas.**

La cultura organizacional es el reflejo de prácticas repetitivas y constantes que se han ido desarrollando durante los años, por lo que estas pueden ser interpretadas desde diversas perspectivas; de ahí emergen diferentes tipos de denominaciones de la cultura organizacional:

- **Culturas dominantes o fuertes**.- Robbins (2009) sostiene que una cultura fuerte expresa los valores centrales, que comparten la mayoría de miembros de la organización.
- **Cultura débil – disfuncional**.- es cuando en la organización existen pocos significados compartidos, denotándose una heterogeneidad en los comportamientos de las personas que la integran[18].

[16] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009
[17] RITTER Michael, CULTURA ORGANIZACIONAL, La Crujía Ediciones, Buenos Aires Argentina 2008
[18] RITTER Michael, CULTURA ORGANIZACIONAL, La Crujía Ediciones, Buenos Aires Argentina 2008

- **Cultura fuerte – disfuncional**.- es cuando en una organización existen muchos significados compartidos, pero estos no orientan acciones para solventar momentos de crisis o alcanzar resultados.
- **Cultura débil – funcional**.- este tipo de cultura se caracteriza en las organizaciones, en las que entre sus integrantes existen pocos significados compartidos, pero estos son utilizados como orientación en las acciones a realizar para alcanzar los resultados.

Cualquier sea el tipo de cultura que posea una organización, esta se encuentra a cumplir las siguientes funciones[19]:

a. *Brindar una sensación de identidad a los miembros y aumenta su compromiso.*
b. *Ser un medio interpretativo para los empleados de los sucesos organizacionales.*
c. *Refuerza los valores organizacionales.*
d. *Sirve como mecanismos modelador de comportamientos en los empleados.*

Estas funciones atribuidas a la cultura, incidirá radicalmente en la sinergia organizacional, en su capacidad de gestión del cambio, en sus niveles de cohesión o conflicto interno, que repercutirán directamente en el desempeño laboral.

2.2 La cultura organizacional en el Rectorado de la UPS.

La cultura es un complejo colectivo, hecho de representaciones mentales o que ligan lo inmaterial y lo material[20]. Se aborda la descripción interpretativa de los símbolos y representaciones (producciones) que emergen de la cultura organizacional en el Rectorado de la UPS, tomando como referencia algunos factores esenciales planteados por Robbins (2009).

Basado en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño (2013) y de clima laboral (2012) en los aspectos que valoran el nivel de interrelación entre los colaboradores de esta organización laboral, obtienen una puntuación de 90,87 (Desempeño Excepcional), lo que permite considerar que como componente cultural del Rectorado de la UPS los colaboradores se identifican con la convivencia con una relación cercana "ambiente de familiaridad", promovido por el sistema preventivo de Don Bosco. Esta identidad ha llevado a establecer relaciones interpersonales profundas en el entorno laboral, *una experiencia comunitaria basada en la presencia con espíritu de familia, de los profesores y el personal de gestión entre y para los alumnos*[21].

[19] NELSON Debra, CORG. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Cengage learning, México 2013.
[20] AKTOUF Omar, EL SIMBOLISMO Y LA "CULTURA ORGANIZACIONAL", AD-MINISTER, Universidad EAFIT, Medellín N°1 julio-diciembre 2002
[21] Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior.

El componente cultural atención al detalle, al considerarse como un factor de desempeño evaluado en la zona de rendimiento laboral, en el criterio de calidad de trabajo y su definición como "realiza *su gestión de acuerdo con las solicitudes de los usuarios; con el contenido exacto y según la programación establecida*[22].

La calidad de trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño a los colaboradores del Rectorado de la UPS; los usuarios de los servicios que brinda cada colaborador, valoran que este criterio que cumple con un *desempeño excepcional; es decir,* supera las expectativas generadas en el momento de dar las instrucciones o criterios de desarrollo de la función encomendada. Lo que correlacionándolo a los criterios presentados por Robbins (2009), se puede interpretar que es una organización que se orienta a la atención al detalle.

La calidad de trabajo es un elemento fundamental en la cultura organizacional, porque de este, dependerá el nivel de efectividad que puede llegar a tener una organización, como también definir ¿Qué? tan competitiva es. El esfuerzo por contar con colaboradores altamente capacitados que brinden un servicio de calidad, es ratificado en el objetivo general de la Guía del Plan de Capacitación de la UPS 2013.

En el Rectorado de la UPS, el elemento cultural de orientación a la gente es muy fuerte porque en los resultados obtenidos en la evaluación del clima laboral (2012), los colaboradores perciben que las autoridades valoran a las personas y su aporte dentro de la organización. Este elemento propiciará el fortalecimiento de una identidad institucional, como también se verá reflejado en los niveles de satisfacción laboral que puede manifestar el colaborador. La convergencia entre los valores y filosofía organizacional con los personales, incidirá radicalmente en el estado de satisfacción o insatisfacción laboral.

El trabajo en equipo es una de las características organizacionales que los colaboradores han identificado como muy buena, de acuerdo a lo datos procesados de la encuesta de clima organizacional, manifiestan que en su área de trabajo se percibe que existe coordinación, colaboración y disponibilidad por parte de cada uno de ellos para, participar en labores conjuntas. Este aspecto se ratifica en su interpretación ya que en los resultados de la evaluación del desempeño (2013), este elemento posee una puntuación de 88/100[23].

[22] Manual de Evaluación del Desempeño, Universidad Politécnica Salesiana, 2011
[23] Resultados tabulados de la evaluación del desempeño del Rectorado-UPS, 2013

Una fuerte interrelación personal, es un aspecto que facilita en la praxis del trabajo en equipo; la determinación de este aspecto cultural se desenvuelve en un contexto en donde las personas manifiestan su predisposición a participar y alinearse con esta filosofía de trabajo. Este aspecto puede ser resultado de procesos de capacitación y entrenamiento que ha desarrollado la Institución en la que han participado todos sus colaboradores.

El trabajo en equipo o también denominado trabajo cooperativo en el ambiente salesiano, busca generar en los colaboradores la predisposición de mostrarse disponibles en colaborar, evitando la frase "eso a mí no me toca "; por ello en el año 2014 la UPS nuevamente ha planteado en su propuesta de capacitación, fortalecer este elemento enfocado desde la perspectiva de identidad institucional.

La gestión organizacional en la UPS al encontrarse en un entorno educativo, el cual se caracteriza por la constante innovación y validación de conocimientos, estimula que la institución se oriente a la identificación de nuevas prácticas laborales, que provoquen una mayor efectividad organizacional con impacto en el servicio brindado. Estas prácticas laborales se han generado bajo un modelo de gestión que no necesariamente ha identificado objetivos de manera precisa. Por ello se presenta la necesidad que la Universidad a través de sus diferentes instancias administrativas y académicas, lleguen a definir un modelo de gestión que permitiera identificar, evaluar y mejorar las prácticas laborales.

Trabajar por resultados es evaluar el fin mas no enfocarse mayoritariamente en el procedimiento o actividades, por lo que es de motivación propia, desarrollar una cultura la cual se oriente a conseguir los resultados a nivel micro o macro de gestión, los mismos que sean los generadores de una visión global de alcance y crecimiento organizacional.

Con estos elementos se puede describir que la cultura organizacional que prevalece en el Rectorado de la UPS, se encuentra caracterizada por un conjunto de relaciones personales cercanas, las mismas que permiten la generación de sinergias laborales entre compañeros, mostrándose predispuestos a la cooperación y trabajo en equipo. En base a la cultura de desempeño es una organización en la cual sus colaboradores demuestran su interés por brindar mayoritariamente un servicio de calidad en cada una de sus funciones asignadas. Un elemento en esta cultura tangible es el enfoque a productos o el seguimiento de procedimientos mas no así la orientación a resultados aunque estos ya se encuentren definidos previamente.

2.3 El comportamiento organizacional en la UPS.

Abordar el tema del comportamiento organizacional es realizar una convergencia multidisciplinar de ciencias que aportan al estudio comportamental de las personas sometidas a grupos, política, estructuras laborales, etc. El comportamiento organizacional se ha definido como *el estudio del comportamiento individual y de la dinámica grupal en las organizaciones*[24].

Las personas poseen sus actitudes y valores, los mismos que se han constituido y fortalecido con la experiencia individual y colectiva, siendo muchas de estas reflejadas en la organización. Así también es importante reconocer estos comportamientos en un entorno grupal específico y sometido a los principios, estructuras, generadas en base a un modelo de gestión organizacional.

Las organizaciones no se desarrollan por si solas y de manera perfecta, existen aspectos que pueden regir su dinámica (políticas, valores, objetivos, procesos, estructuras etc.), por lo que es necesario analizar el comportamiento organizacional, desde una perspectiva global, es decir todos los elementos circundantes que determinan la conducta de la organización, Robbins (2010) plantea que es necesario comprender a la organización desde los ejes, individual, grupal y organizacional.

La UPS se encuentra organizada soportada en una estructura de tipo matricial, cuyas funciones se han organizado de acuerdo al dominio de un conjunto de conocimientos específicos denominadas Secretarías Técnicas del Rectorado. Si bien la estructura de tipo matricial cabe mencionar que las decisiones son centralizadas en las máximas autoridades como es el Rector y Vicerrector Académico General, estas decisiones son viabilizadas o ejecutadas a través de la respectiva Secretaría Técnica en coordinación del Vicerrector de Sede y la Dirección Técnica. Este modelo de gestión se soporta en la formalización de los procedimientos, que han sido definidos a través del establecimiento de políticas, normativas, reglamentos e instructivos internos.

Estos procedimientos se disgregan en responsabilidades, las mismas que se encuentran asignadas a un cargo específico y definido en el Manual de Funciones del Rectorado de la UPS. Cuando se cuentan con funciones y procedimientos definidos de manera clara, permiten al colaborador desempeñarlas de mejor manera orientadas a cumplir con los criterios de cantidad y calidad especificados.

Si bien las funciones es un componente individual de un cargo, existe la necesidad de que estas converjan en su desarrollo con otros cargos; esta dinámica es factible en la universidad, ya que como lo habíamos descrito en el tipo de cultura organizacional de la UPS, una de sus fortalezas

[24] DEBRA Nelson, CORG. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Cengage learning, México 2013.

institucionales es el fomento a desarrollar un estilo de trabajo en equipo, tanto a nivel intra e interdepartamental, lo que permite dar mayor eficiencia y eficacia a la gestión universitaria.

Estos desempeños son valiosos cuando son dirigidos en base de objetivos definidos, consciente de ello, la UPS cada 5 años define su Plan Estratégico Institucional (Carta de Navegación), que se la puede interpretar como el sueño del quehacer universitario salesiano. Los lineamientos de la Carta de Navegación a la vez, permiten definir los objetivos a largo, mediano y corto plazo. Estos objetivos se concretan su consecución anualmente, a través del establecimiento y posterior evaluación en el plan operativo anual (POA).

Finalmente abordaremos la manera de cómo se genera la información en la UPS. La comunicación de las decisiones o coordinaciones de labores, se realiza a través de los sistemas de gestión documental (QUIPUX) y correo institucional, estos canales comunicacionales permiten registrar y documentar, la información que genera la gestión organizacional. Si bien los canales se encuentran definidos, una de las deficiencias de la universidad es la definición de los contenidos y responsables de emitir dichos comunicados. Este aspecto se convierte en una barrera comunicacional, ya que al no ser clara y precisa, deriva a una percepción selectiva que lleva a los colaboradores *a ver y escuchar en forma selectiva en base de sus motivaciones, necesidades, experiencias, antecedentes y otras características personales*[25], adicionalmente propicia el fortalecimiento de un tipo de comunicación informal o a la generación de rumores, que puede llevar a tergiversaciones de interpretación y crear confusiones en el actuar de los colaboradores.

Para concluir este capítulo, se resume que el comportamiento organizacional de la UPS se desarrolla en un entorno estructuralmente definido, el cual se rige por un cuerpo normativo interno, lo que orienta en el desarrollo de los procedimientos institucionales, su modelo comunicacional debe ser fortalecido, dotando de mayor claridad en sus contenidos, su fortaleza es el conocimiento generado a su interior, como también la disponibilidad de sus colaboradores.

[25] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009

Capítulo III

Modelo de diagnóstico de la satisfacción laboral.

3.1 **Satisfacción Laboral**.

Introducción.

En el entorno laboral, las personas se interrelacionan con varias circunstancias propias de la organización, ya sea porque estas fueron definidas de acuerdo a un modelo de gestión determinado o simplemente son factores que han emergido indirectamente de la dinámica propia del trabajo.

Estos factores, al interactuar con las personas generarán consecuencias perceptuales en relación con la satisfacción laboral, que se convierte en un tema de interés investigativo, porque permite obtener una visión cercana del significado que otorga el colaborador a los diferentes elementos con los que interacciona o son resultado de su trabajo.

Desde mediados del siglo 20 en adelante, varios autores (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams, Lawer, otros) han profundizado las investigaciones sobre la satisfacción laboral, postulando diversas teorías con sus respectivas características y aplicaciones.

De estos aportes teóricos, han permitido en la actualidad proponer nuevos tipos de enfoques; pero más allá, es importante considerar la validez y sobretodo la utilidad que se ha tenido de estos aportes, en el momento que la alta dirección de una organización, identifique, reconozca y valore cuales son los factores que influyen en los niveles de satisfacción de sus empleados, para que partiendo de este consciencia organizacional, se impulse las mejores estrategias que generen satisfacción, o permitan disminuir y/o evitar la generación de la insatisfacción laboral.

3.2 Enfoque conceptual.

La satisfacción laboral a partir de los años 70 se ha convertido en un tema de principal interés en las investigaciones laborales, Los autores Werther & Davis, la definen como el conjunto de sentimientos, favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo[26].

[26] WERTHER William & DAVIS Keith, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSO HUMANO, McGraw Hill, México 1982.

También se le considera como *un estado emocional según el cual alguien se siente a gusto y obtiene placer con la labor que está realizando*[27], por lo cual es necesario reconocer que un trabajo es mucho más que un conjunto de labores que simplemente demandan los conocimientos y destrezas de la persona a cambio de un salario. Cuando una persona se encuentra desempeñando sus funciones en un puesto de trabajo, tiene una infinidad de interacciones personales y organizacionales que afectan en su emocionalidad, experiencia vivencial, en el cumplimiento o no de expectativas etc. y de acuerdo como se desarrollan estas interacciones, se dará como resultado los niveles de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Como anteriormente se mencionó, el tema de la satisfacción laboral ha sido abordada desde diferentes perspectivas, generando un espectro variado de elementos que son tratados en este tema, por lo que es necesario realizar un acercamiento hacia algunas de las teorías que servirán como sustento de la aplicación del diagnóstico.

3.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow un psicólogo norteamericano, en el año 1955 realiza el estudio de la motivación, que planteó la satisfacción en base de una jerarquía de cinco necesidades:

a) **Necesidades fisiológicas.-** se asocia con la satisfacción de factores, como hambre, sed, descanso, sexo y otras de tipo corporales, estas necesidades son consideradas vitales, ya que infieren directamente en la supervivencia de la persona.

b) **Necesidades de Seguridad.-** se enfoca en conseguir cuidado y protección contra daños físicos y emocionales. Se asocia directamente con la seguridad física (ambiente, instrumentos) y psicológica (trato a las personas, estabilidad laboral) que puede ofrecer una organización.

c) **Necesidades Sociales.-** es la que se orienta a conseguir, relaciones de amistad, sentido de pertenencia, aceptación y afecto. Son aquellas relaciones de compañerismo o individualismo que ofrece el tipo de trabajo a desempeñar, como también la cultura de la organización.

d) **Necesidades Estima.-** se considera el deseo de conseguir reconocimientos, en base de su desempeño. Se orienta fortalecer la autoestima de la persona.

[27] TRECHERA José Luis, INSTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, Desclée de Brouwer, España 2000.

e) **Necesidades de Autorrealización.-** es el *impulso a convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas*[28]. Son los objetivos planteados por cada persona, en el momento de desarrollar su trabajo y por supuesto en la organización.

Estas necesidades fueron organizadas en dos grupos, las de orden inferior (fisiológicas, seguridad y sociales) que son de tipo externas y las de orden superior (estima y autorrealización) que son de tipo interno.

Cuando se habla de una jerarquía de necesidades, se destaca automáticamente la prevalencia momentánea de alguna de ellas, a lo que Maslow plantea que primero debe ser satisfecha de manera importante una necesidad para que se pueda ascender a la siguiente y este avance es de tipo jerárquico *y cuando estas a su vez están satisfecha, de nuevo surgen otras necesidades* (*todavía más superiores)*[29]; adicionalmente afirma que *si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que cubre en lo sustancial deja de motivar*[30]. Es importante mencionar que esta teoría sustenta que *solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales*[31].

3.2.2 La teoría de los dos factores de Herzberg.

Propuesta por Frederik Herzberg llamada también la ***teoría de motivación e higiene***, quien luego de realizar sus investigaciones, llegó a la conclusión que *los comportamientos que mostraba un individuo cuando se sentían bien en su trabajo, variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal*[32], y estos fueron asociados con la satisfacción o insatisfacción laboral.

En esta investigación se identificó, que mayoritariamente las personas que manifiestan sentirse satisfechas, la asocian a factores internos o propios de la persona que ejerce influencia sobre las características del trabajo, mientras que aquellas que manifestaron sentirse insatisfechas, la asociaron con factores externos que rodean el entorno laboral.

[28] MARTINEZ Pedro, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, El Cid Editor, Argentina 2009
[29] MASLOW Abraham, MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD, Ediciones Díaz Santos, España 1991
[30] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009
[31] FRANKLIN Enrique, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson Educación, México 2011
[32] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009

Al existir una diferencia en la fuente de la generación de satisfacción o insatisfacción, por ende los factores desencadenadores de estos estados también son diferentes, por lo que Herzberg plantea que si una organización desea eliminar los factores que causan insatisfacción; lo que generará es una homeostasis en la persona, mas no existe la posibilidad que esta produzca motivación, a estos se les denomina factores de higiene, ya que estos solo son perceptibles cuando existe su ausencia o no son suficientes, porque causan insatisfacción.

Los factores que son considerados como higiénicos son: *políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, relaciones interpersonales con el supervisor, condiciones laborales, salario y estatus*[33].

Los factores que generan satisfacción de acuerdo a lo planteado por este autor son aquellos que se encuentran directamente relacionado con el tipo de trabajo que debe realizar un trabajador, *estos generan un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales*[34], ya que les estimulan al crecimiento personal, a un enriquecimiento de su trabajo en base de los aportes personales, entre los identificados tenemos: *reconocimiento, trabajo gratificante, responsabilidad, libertad para decidir, ascensos, utilización de habilidades plenas, enriquecimiento del cargo, capacitación y desarrollo*[35].

Cuando los factores de motivación o satisfacción no se encuentran presentes o ha disminuido su intensidad, la consecuencia es un estado de neutralidad o de falta de satisfacción.

En relación a lo anterior mencionado, es importante también resaltar el aporte que realiza Herzberg, que lo opuesto a satisfacción es falta de satisfacción y no insatisfacción como se creía, mientras que lo contrario a insatisfacción es la ausencia de insatisfacción y no la satisfacción. Con este valioso aporte se termina la interpretación extrema de pensar que lo contrario a satisfacción es la insatisfacción y viceversa, lo que coadyuva a un mejor entendimiento y aplicación de los factores y sus repercusiones en la satisfacción de las personas. Consideramos valioso este aporte teórico, porque nos permite asociar los aspectos que se presentan en el trabajo y analizar los efectos que pueden generar en las personas.

3.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland.

[33] DEBRA Nelson, CORG: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CENGAGE Learning, México 2013
[34] FRANKLIN Enrique, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson Educación, México 2011
[35] ROBBINS Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson- Prentice Hall, México 2009

Este aporte teórico se basa en la identificación de tres necesidades aprendidas o manifiestas, que son perceptibles en el comportamiento de una persona, McClelland define de la siguiente manera a sus necesidades:

Necesidad de logro.- se le define como *el afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo*[36]. Esta necesidad se encuentra asociado con la búsqueda de conseguir metas, de alcanzar objetivos retadores, es decir esperan conseguir el éxito o la excelencia a través de lo que realizan. *También se orientarán a afrontar riesgos que planteados con cálculo realista y abordados progresivamente, permitan alcanzar el éxito, aunque esto exija el uso completo de sus facultades y la mayor inteligencia táctica de que fueran capaces*[37].

Necesidad de poder.- entendido como el deseo de influenciar en las personas, para que sus comportamientos sean modificados y actúen de la manera deseada. Este tipo de necesidad tiene dos perspectivas; cuando se realiza una influencia en un comportamiento para el bien de muchas personas de denomina **poder socializado**, este puede ser un elemento constructivo; pero cuando este tipo de influencia se desarrolla para obtener un beneficio individual se le conoce como **poder personalizado**, este puede ser un factor disruptivo o incluso destructivo**.**

Necesidad de Afiliación.- l*as personas con un alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse queridas*[38]. Su necesidad se orienta a encontrar en su ambiente laboral relaciones amistosas, las cuales sean caracterizadas por descargas emocionales fuertes entre los inter actores.

3.2.4 Teoría de la Equidad.

Stacey Adams formula el planteamiento, que las personas en una organización comparan con otras personas que ocupan puestos similares, factores relacionados al trabajo (cantidad asignada, remuneraciones, responsabilidad, otros), como resultado de esta evaluación comparativa, las personas establecen relaciones de equidad o inequidad entre lo que entregan a la organización y lo que recibe.

Cuando existe un desbalance *entre lo que el individuo da y recibe de la organización, y que aporta y que obtiene otro en similar situación, se produce una asimetría que lleva a frustraciones, límites en la colaboración, menor esfuerzo o renuncia*[39].

---

[36] GUILLÉN GESTOSO Carlos, PSICOLOGÍA DEL TRABAJO PARA LAS RELACIONES LABORALES, McGraw Hill, México 2004.
[37] GONZÁLEZ LÓPEZ Luis, SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO, Ediciones Díaz de Santos, España 2007.
[38] FRANKLIN Enrique, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson Educación, México 2011
[39] FRANKLIN Enrique, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Pearson Educación, México 2011

La equidad en una organización es importante, porque más allá de las obligaciones legales que apoyan este principio, es necesario que el trabajador perciba que es tratado de manera justa, que no existe un criterio discriminatorio particular.

También es importante mencionar que la comparación de la equidad no es únicamente interna sino también es externa, ya que el colaborador se comparará con cargos similares en otras organizaciones, valorará el tipo de recompensas que reciben en base de sus funciones, determinando así el nivel de equidad existente con el mercado laboral. Este factor es importante porque si un colaborador percibe equidad externa se sentirá satisfecho en su trabajo, garantizando su permanencia, compromiso y aporte laboral.

3.3 Modelo de Diagnóstico de la Satisfacción Laboral.

Métodos y Técnicas.

Para realizar una aplicación de diagnóstico de la satisfacción laboral, en base de las teorías anteriormente descritas, es importante reconocer tanto las limitaciones de enfoque y metodológicos. Sin embargo, se reconoce la valencia del enfoque explicativo conceptual que presentan los aportes teóricos acerca de esta temática, porque la satisfacción laboral al ser un tema de investigación de mucha amplitud, en la que tenemos diversos planteamientos como lo hizo Maslow cuyo enfoque se basa en la satisfacción de cinco necesidades de manera progresiva, las cuales fueron segmentadas en una escala (pirámide) definida, Alderfer agrupa las 5 necesidades planteadas por Maslow en tres (teoría ERG) adicionalmente aporta al identificar el efecto de "compensación" que se genera en la persona al no satisfacer una necesidad superior.

También existe planteamientos que identifican que la satisfacción únicamente se puede dar como consecuencia de acciones cuyos resultados dependen directamente de la persona "factores internos" (Herzberg, McClelland); los enfoques conceptuales son diversos y se aprovecha esta multiplicidad teórica, para abordar el diagnóstico en nuestra institución, porque de ello se recurrirá a la sustentación de la aplicación del modelo y las técnicas a utilizar en el diagnóstico de la satisfacción laboral en los colaboradores del Rectorado de la UPS.

3.3.1 **Población.**

Esta investigación es diseñada para ser aplicada en toda la población que conforma el Rectorado de la UPS, pero para tener una mejor aproximación del enfoque teórico a ser aplicado, se

estratificará por grupos en base de los niveles de gestión establecidos en la UPS, de acuerdo a la siguiente organización:

Grupo 1.
En este grupo se integran a los colaboradores cuyos cargos pertenecen a los niveles de gestión 1 (Directivos) y 2 (Asesores)

Grupo 2.
En este grupo se integran a los colaboradores cuyos cargos pertenecen a los niveles de gestión 3 (Profesional técnico) y 4 (personal de apoyo)

3.3.2 Método.

Para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral en la UPS, se recurrirá a la aplicación de herramientas de enfoque cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevista y acróstico del bienestar y satisfacción laboral), que se soportarán con un abordaje interpretativo de tipo de deductivo, el cual se orienta a focalizar las particularidades de las características de la satisfacción laboral, sus relaciones, generalizaciones o particularidades de acuerdo al nivel de gestión.

Las opciones de respuesta que se presentan en la encuesta, toma el modelo de respuesta forzada en base a criterios de nivel de satisfacción e Insatisfacción, cuya parametrización se encuentra definida tomando el modelo la escala de Likert (1 – 5).

La técnica de tipo cualitativa (acróstico) se orientará hacia la profundización de los factores identificados como importantes en la encuesta. Para la aplicación de las herramientas de diagnóstico, se segmentará la población participante de acuerdo a los niveles de gestión establecidos en la UPS.

Las personas cuyos cargos se encuentren en los niveles 1 y 2 responderán el cuestionario “1”, y a los cargos que se encuentren en los niveles 3 y 4 se les aplicará el cuestionario “2”. La segmentación de la población que conforma cada nivel de gestión, se basa en las características laborales presentes en cada uno de ellos, como es el salario, reconocimiento, toma de decisiones, carga laboral, tipo de trabajo.

3.3.3. Los instrumentos.

Para realizar el diagnóstico de los niveles de satisfacción e insatisfacción se recurrirá a la aplicación de un instrumento de tipo cuantitativo y cualitativo, a continuación descritos:

Instrumentos de diagnóstico cuantitativo.

a. ***Cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral UPS – 1.-*** será aplicado a los niveles de gestión 1 y 2, cuya principal característica es que son los cargos ubicados en los máximos niveles jerárquicos en la Universidad, para realizar el diagnóstico de sus niveles de satisfacción se recurrirá a la propuesta teórica presentada por Herzberg y McClelland.

   Los aspectos de diagnóstico basados en la teoría de Herzberg son aquellos que los identifican como los factores higiénicos, que se caracterizan que cuando están presentes, no necesariamente generan satisfacción, pero en el caso de percibir su ausencia pueden generar insatisfacción, dentro de este factor se enmarcará, al salario, el modelo de gestión y las condiciones laborales.

   Para el diagnóstico de la satisfacción, considerando como referencia de investigación a la teoría de Herzberg, que asocia a los factores internos de la persona con aquellos que se encuentran inmersos *directamente con las tareas y deberes del puesto*[40], en este caso se aborda los elementos: reconocimiento y el logro. El diagnóstico de los aspectos anteriormente mencionados, será fortalecido y profundizado en su interpretación con la teoría de McClelland; que plantea de manera global que las personas presentan de manera perceptible tres necesidades (logro, poder y afiliación) a continuación descritas.

   La necesidad de logro se presenta en las personas que poseen un interés en desarrollar tareas retadoras o difíciles. Los individuos en la que prevalece esta necesidad evidencian particularmente 3 características: *primera fijan objetivos moderadamente difíciles, pero alcanzables, segunda, les gusta recibir retroalimentación sobre su progreso hacia esas metas y tercera no les gusta que eventos externos u otras personas interfieran con su avance hacia sus objetivos*[41].

[40] AAMODT Michael, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, Cengage Learning, México 2010.
[41] NELSON Debra, CORG: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CENGAGE Learning, México 2013

La necesidad de poder soporta en el deseo que tiene el individuo de influenciar en otras personas, de acuerdo al estudio realizado por McClelland *los mejores directivos tienen una alta necesidad de poder socializado, no así el poder personalizado*[42].

b. ***Cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral UPS – 2.-*** este cuestionario será aplicado a los cargos pertenecientes a los niveles de gestión 3 y 4, que se caracterizan por estar ocupados por colaboradores profesionales y no profesionales, cuyas funciones asisten a los cargos superiores en la gestión de su área laboral y también se forman para ser posibles back-up.

Existen otras connotaciones que pueden afectar a sus niveles satisfacción o insatisfacción, por lo cual para realizar el diagnóstico con este grupo se recurrirá a la teoría de Maslow específicamente con las necesidades fisiológicas, seguridad y sociales, que se buscará identificar sus niveles de satisfacción en base del sistema de recompensas (salario, beneficios), relaciones, seguridad física y psicológica que brinda la institución, se fortalecerá el análisis de estos tres componentes con una interrelación con la teoría de la Equidad (Adams) sobre todo en lo que respecta al sistema de recompensas.

Para estudiar sobre su satisfacción en los ámbitos de desarrollo personal y profesional, se soportará las preguntas del cuestionario enfocando hacia la teoría propuesta por Herzberg.

Instrumento de diagnóstico cualitativo.

Para profundizar en la identificación de las características de los resultados encontrados en los cuestionarios, se procederá con la aplicación del "**Acróstico de bienestar y satisfacción laboral"**.

3.4 Definición de un Manual de Diagnóstico de Satisfacción laboral en el personal Administrativo del Rectorado de la UPS.

Antecedentes.

Durante el desarrollo organizacional, la UPS ha realizado diferentes propuestas orientadas a generar satisfacción laboral e identificación institucional en sus colaboradores; las mismas que han sido establecidas a partir de percepciones, mas no ha surgido como consecuencia de un análisis de los resultados de un diagnóstico previo.

[42] NELSON Debra, CORG: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, CENGAGE Learning, México 2013

En este contexto, surge el interés institucional de contar con un conjunto de herramientas metodológicas y de procedimientos específicos, que permitan diagnosticar e identificar los niveles de satisfacción o insatisfacción laboral que poseen los colaboradores de la institución, como también el impacto que generan cada una de las propuestas desplegadas por la Universidad, en el personal Administrativo del Rectorado de la UPS, como también identificar aquellos aspectos que generan insatisfacción laboral.

Justificación.

Es importante que las organizaciones conozcan cercanamente y de manera técnico científica, ¿Cuál? es el grado de satisfacción laboral de sus colaboradores, para que sus esfuerzos, recursos y programas tengan el impacto deseado. Considerando que las personas son quienes dinamizan, desarrollan, ejecutan actividades, funciones, procedimientos, orientados a alcanzar los objetivos organizacionales; también surge la necesidad de la organización de transmitir a sus colaboradores, que sus esfuerzos son reconocidos. Por ello se convierte en una necesidad primordial, que los sistemas de "beneficios" enfocados a desarrollar satisfacción laboral se encuentren definidos e interrelacionados con las necesidades intrínsecas y expectativas extrínsecas de los colaboradores.

Recurriendo a estudios y conocimientos científicos generados en los ámbitos de la psicología, se plantea una propuesta exploratoria no interventiva, en base de un conjunto de herramientas metodologías de diagnóstico, sustentadas en las teorías de las necesidades planteadas por Maslow, Herzberg, McClelland y Adams.

Al conocer e identificar de manera cercana (fuente primaria) las expectativas-necesidades de los colaboradores, se presenta la oportunidad de implementar y gestionar propuestas y estrategias, que incidan directamente en la satisfacción del colaborador.

Objetivo General.

Suministrar a la UPS un conjunto de técnicas definidas y validadas que permitan realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral, en sus colaboradores.

Objetivos Específicos.

- Diferenciar la validez de uso y aplicación de las herramientas de diagnóstico según la composición organizacional.

- Proponer procedimientos de diagnóstico de satisfacción organizacional.
- Obtener información comparativa entre las acciones de beneficios institucionales y el impacto generado en el personal administrativo de la UPS.
- Socializar y validar las herramientas de diagnóstico de satisfacción laboral.

Alcance.

El presente manual se encuentra dirigido inicialmente para los colaboradores que conforman el Rectorado de la UPS; posteriormente se analizará la factibilidad de realizarlo con los colaboradores de las otras Sedes de la Universidad, cuyos resultados aportarán a la toma decisiones de las autoridades, en lo que respecta al ámbito de talento humano.

Metodología.

El presente manual se estructura como un trabajo de investigación, que interaccionará la identificación de factores cualitativos (características descriptivas del elemento en estudio) y cuantitativos (descripción de características estadísticas), los mismas que han sido identificadas como las más adecuadas para la Universidad. Para lo cual se define tres técnicas de diagnóstico con su respectiva herramienta de aplicación.

- **Encuesta.**

Mediante la aplicación de un cuestionario, se busca conocer los niveles de satisfacción o insatisfacción que tienen los colaboradores, en referencia a los aspectos del trabajo, (Anexo 1). Este tipo de cuestionario de tipo cuantitativo, se convierte en una herramienta de exploración en el método deductivo, que permitirá identificar las características principales de los factores evaluados.

- **Grupo focal.**

Al desarrollar esta técnica, se pretende profundizar la descripción de las características y "razones", que justifican el estado de satisfacción o insatisfacción laboral en los colaboradores, (Anexo 2). Este tipo de técnica exploratoria facilita en la obtención de información de tipo cualitativa de fuente primaria, que se convierte en muy valiosa para las etapas de profundización y análisis comparativo de los resultados encontrados con la primera técnica.

Adicionalmente al ser desarrollado en base de una metodología participativa y estructurada, también va a permitir recibir de parte de los participantes, manifestaciones adicionales que no fueron consideradas en el diseño de esta técnica.

Se concluye manifestando que al plantear el trabajo exploratorio de manera integral utilizando las dos técnicas sugeridas, se orienta a realizar una evaluación que permita conseguir información completa tanto a nivel cuantitativo como cualitativo; la integración aplicativa de las técnicas propuestas servirá para tener un mejor criterio de la validez de este manual de diagnóstico de la satisfacción laboral.

Capítulo IV

Análisis y validación de la aplicación del manual

Introducción.

Para saber que tan fiable es una técnica con su herramienta recursiva, es necesario realizar un proceso de validación, por lo que este capítulo se orienta a desarrollar y describir el proceso de recopilación y análisis de resultados como consecuencia de la realización del diagnóstico de la satisfacción laboral, aplicando las técnicas y herramientas propuestas en este manual.

La etapa de validación fue desarrollada con el personal administrativo de la Sede Cuenca de la UPS, cuyas características laborales y culturales, son semejantes a las que se encuentra integradas el personal del Rectorado de la UPS.

4.1 Proceso de la estandarización.

El proceso de estandarización del "Manual de diagnóstico de Satisfacción Laboral", consistió en la aplicación de pruebas piloto realizadas con el 20 % de la población laboral que conforma el Rectorado de la UPS. Paralelamente se sometió a evaluación los cuestionarios y el acróstico de satisfacción laboral, ante los profesionales que desempeñan la función de gestión del talento humano en la Sede Cuenca.

En esta etapa se enriqueció las técnicas de diagnóstico, tanto en aspectos de redacción y terminología utilizada; como la verificación de la relación existente entre el planteamiento teórico y los aspectos a investigar, a continuación explicados.

Estandarización de la encuesta.- partiendo de la contextualización de las preguntas de acuerdo al planteamiento de cada autor considerado para realizar el diagnóstico, se procedió a mejorarlas aquellas que eran necesario considerar aspectos propios de la cultura organizacional existente en la UPS, tomando como referente el tipo de lenguaje utilizado en cada cuestionario en consideración con el nivel de gestión a ser aplicado. Posteriormente se procedió a reestructurar el número de preguntas que permitieran tener un abordaje similar y próximo con cada factor evaluado.

Las opciones de respuesta fueron planteadas en base de distintos niveles de satisfacción o insatisfacción, el cual debería asociar la percepción de cada colaborador acerca del factor evaluado, para lo cual se ha definido la siguiente relación:

- **Muy satisfactorio.-** lo que le brinda la institución supera ampliamente sus necesidades o expectativas.
- **Poco satisfactorio.-** lo que le brinda la institución cubre de manera básica sus necesidades o expectativas.
- **Irrelevante.-** no influye en su nivel de satisfacción o insatisfacción.
- **Poco insatisfactorio.-** existe una pequeña diferencia o brecha entre sus necesidades o expectativas, con lo que la institución le brinda.
- **Muy insatisfactorio.-** existe una gran diferencia o brecha entre sus necesidades o expectativas, con lo que la institución le brinda.

Con la autorización de Rector de la Universidad, se procedió a realizar el proceso de validación, que consistió en desarrollar una aplicación piloto con una muestra correspondiente al 67 % de la población total del personal administrativo de la Sede Cuenca.

Tabla 1. Composición del personal administrativo de la Sede Cuenca por niveles de gestión

AMBITO DE GESTIÓN	NIVEL DE GESTIÓN	NUMERO DE PERSONAS
DIRECTIVO	NG - 1	1
ASESOR	NG - 2	8
PERSONAL TÉCNICO	NG- 3	14
PERSONAL OPERATIVO	NG – 4	76

Fuente: SQUAD, Relación laboral, personal contratado a la fecha – UPS 2014

Se evaluó la aplicabilidad de la *encuesta de satisfacción laboral*, que buscaba identificar y verificar aspectos como es la facilidad de comprensión de las preguntas planteadas y su relación con las opciones de respuesta. Posterior a ello se realizó una tabulación de los resultados, que permitió evidenciar si la información que se obtuvo de esta encuesta fueron los planteados inicialmente.

Estandarización del Acróstico del bienestar y satisfacción laboral.- consistió en verificar si los participantes aportarían con la información solicitada en cada una de las plantillas, igualmente se evaluaron otros aspectos como es la sincronía de la estructuración y organización de cada una de las plantillas que conforman la técnica de diagnóstico.

Durante el proceso de estandarización, el tiempo fue uno de los factores que tuvo que ser replanteado, ya que inicialmente se había previsto que este trabajo de grupo focal podría ser

realizada en 60 minutos, pero en la aplicación se requirió entre 90 y 120 minutos para que sea desarrollada en su totalidad. Esta modificación se deriva del tiempo adicional que exige el trabajo en grupos.

Se analizó la composición de los grupos de trabajo para cada taller; se verificó que un grupo debe ser integrado por 5 o 6 personas, ya que esto facilita la interacción de quienes lo conforman; pero tampoco era positivo reducir el número de integrantes, ya que incide en el tiempo requerido del desarrollo de esta técnica e iba a ser muy extensa, lo que puede afectar en el interés de participación por parte de los colaboradores.

Un factor importante que sirvió de mucho en el éxito de la aplicación de esta técnica, fue la estructuración de los grupos de participantes de acuerdo a su nivel jerárquico, ya que en un inicio cuando los grupos fueron conformados por diferentes colaboradores de diferentes niveles de gestión, se evidencio que los participantes se abstenían de opinar en la etapa del análisis de los aspectos que generan insatisfacción laboral, por temor a represalias que pudieran recibir por parte de sus superiores inmediatos.

4.2 Proceso de validación.

El proceso de validación de las técnicas de diagnóstico de la satisfacción laboral, fue encaminado a identificar la validez existente entre las preguntas planteadas en el cuestionario de satisfacción (1 y 2) y los aspectos planteados en la argumentación teórica, validándose por la interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las aplicaciones.

4.2.1 Validación del cuestionario de la satisfacción laboral.

Tomando el modelo de la técnica de encuesta, se prepararon dos cuestionarios que se encontraban direccionados a diagnosticar los niveles de satisfacción enfocados en base de un planteamiento teórico.

4.2.1.1 Cuestionario de la satisfacción laboral UPS – 1.

Tomando como referencia conceptual lo planteado por Frederick Herzberg, se identificó que los colaboradores que desempeñan sus funciones en el nivel de gestión 1 y 2, manifiestan que aspectos relacionados con el desempeño de la función, como es el grado de responsabilidad, el desafío personal y profesional (Graf.2), considerados como aspectos propios de la persona en el momento de desarrollar su trabajo, son aspectos que generan un gran nivel de satisfacción laboral en el trabajador, porque se sienten responsables directos de los éxitos o logros que pueden conseguir cuando realizan su gestión. En la interpretación de este resultado se lo asocia también

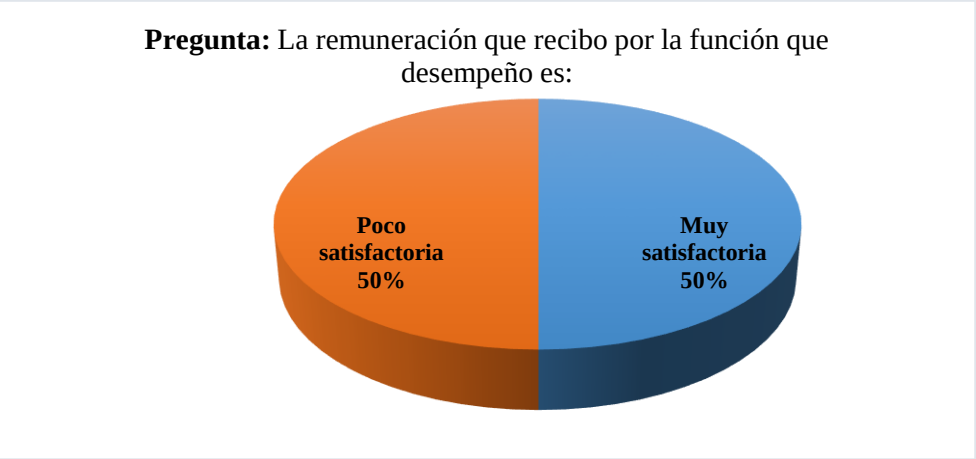
con el nivel de posibilidad que tienen los colaboradores de aplicar y adquirir nuevas competencias en su rol cotidiano.

Ilustración 2 Nivel de satisfacción laboral con relación al desafío personal y profesional (Ng1- Ng2)

Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-1.

Se analizó también al reconocimiento, el cual Herzberg lo plantea como un factor generador de satisfacción; en este caso se lo asoció con el salario, considerado como estímulo que brinda la universidad al trabajo que se realiza cada colaborador (Graf. 3), se puede observar que si bien no es un factor que ha generado insatisfacción, pero la percepción de los encuestados en los niveles satisfacción entre poco y muy satisfactorio.

Ilustración. 3 Nivel de satisfacción laboral en relación a la remuneración (Ng 1- Ng2)



Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-1.

Este aspecto también puede convertirse o ser interpretado como un factor higiénico, ya que al ser una remuneración fija y normal que posee una estructura estática definida, la cual no se encuentra

relacionada con la calidad de trabajo desempeñado, sino por la responsabilidad asignada, se convierte en un factor que el trabajador no tiene control en base de la ejecución de sus tareas.

Los factores denominados como higiénicos, son aquellos que cuando se ausentan o han disminuido su intensidad generan insatisfacción; se relaciona con aquellos aspectos en el cual el colaborador no tiene injerencia en su desarrollo, pero si afectan en sus labores, entre ellos tenemos el modelo de gestión, el sistema de incentivos institucional y el modelo de toma de decisiones.

Al trabajar con los niveles de gestión principales (1 y 2) dentro de una jerarquía organizacional, en el cual la toma de decisiones es parte de su labor cotidiana, se abordó el análisis temático en base de la teoría de las 3 necesidades (poder, reconocimiento y afiliación) planteada por McClelland. Considerando a la necesidad de poder, como la capacidad de influenciar en las personas y las decisiones organizacionales, (Graf.4).

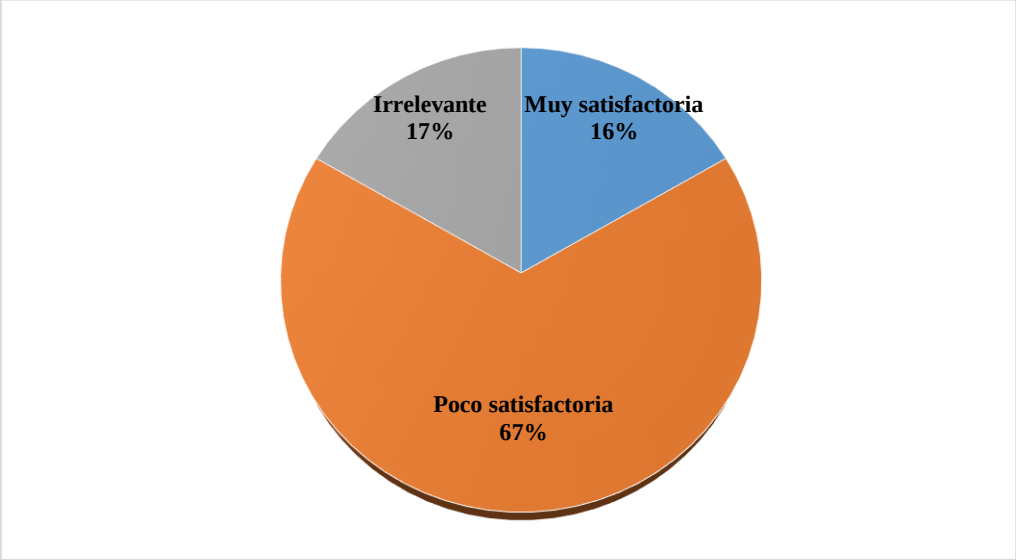
Tabla 2. Preguntas que abordan el elemento poder:

El modelo de gestión institucional existente es:				
Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
	6			
El impacto que tiene mi función en la gestión institucional es:				
Muy satisfactorias	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
4	1			
La participación que tengo en la planificación de la gestión institucional es:				
Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
2	4			
La oportunidad que tengo de participar, en la toma de decisiones institucionales es:				
Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
1	4	1		

Fuente: Técnica el cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral UPS-1

Este tipo de poder puede ser manejado de manera socializada o personalizada, lo que se refleja directamente en el tipo de influencia que tiene cada coordinador departamental, en la toma de decisiones de la Institución. Este elemento es de importancia a nivel organizacional visto desde la perspectiva del poder socializado, porque también se convierte en una clara evidencia del modelo organizacional y el impacto que generan en los colaboradores en cargos de asesoría.

Ilustración 4 Nivel de satisfacción laboral en relación al poder que posee en la organización. (Ng1- Ng2)



Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-1.

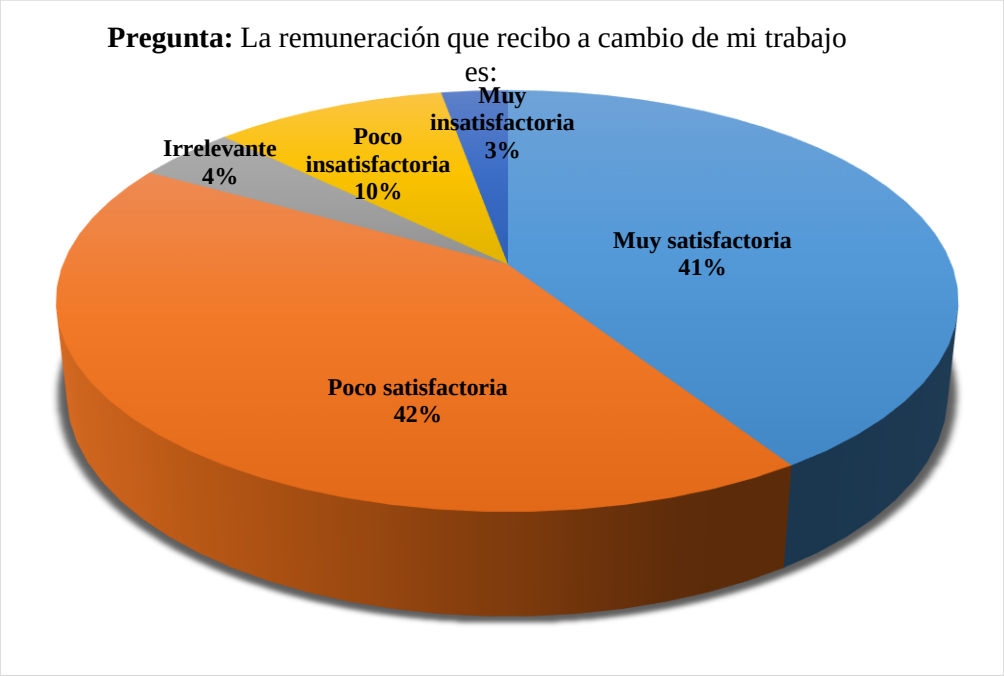
Dentro de este cuestionario también se evaluó el factor de la necesidad de afiliación, ya que al ser considerado como uno de los valores fundamentales en la universidad, es importante conocer cuál es el nivel de satisfacción en relación a este aspecto, más allá del nivel de gestión en el que se encuentre ubicado el cargo del colaborador.

4.2.1.2 Cuestionario de la satisfacción laboral UPS – 2

Tomando como referencia la teoría planteada por Maslow, se procedió a diagnosticar los niveles de satisfacción laboral en los niveles de gestión (3 y 4); en la aplicación del cuestionario se verificó que aspectos como la remuneración y seguridad, son considerados como muy importantes en la relación laboral establecida con la universidad, ya que en el primer caso la remuneración se convierte en un factor de vital importancia, por su nivel de incidencia en la cobertura de las necesidades básicas (alimentación, vestimenta, educación).

En el análisis del salario los colaboradores identifican que es un factor que genera poca satisfacción como retribución al trabajo que realizan (Graf. 5), estos resultados al ser asociados con la siguiente pregunta, que enfoca el nivel de cobertura de las necesidades que puede brindar o brinda el salario que reciben (Graf. 6), pueden ya generar una conclusión previa sobre la relación existente entre el nivel de cobertura de las necesidades básicas y las expectativas que tiene el colaborador, y su correspondencia con el trabajo que desempeña.

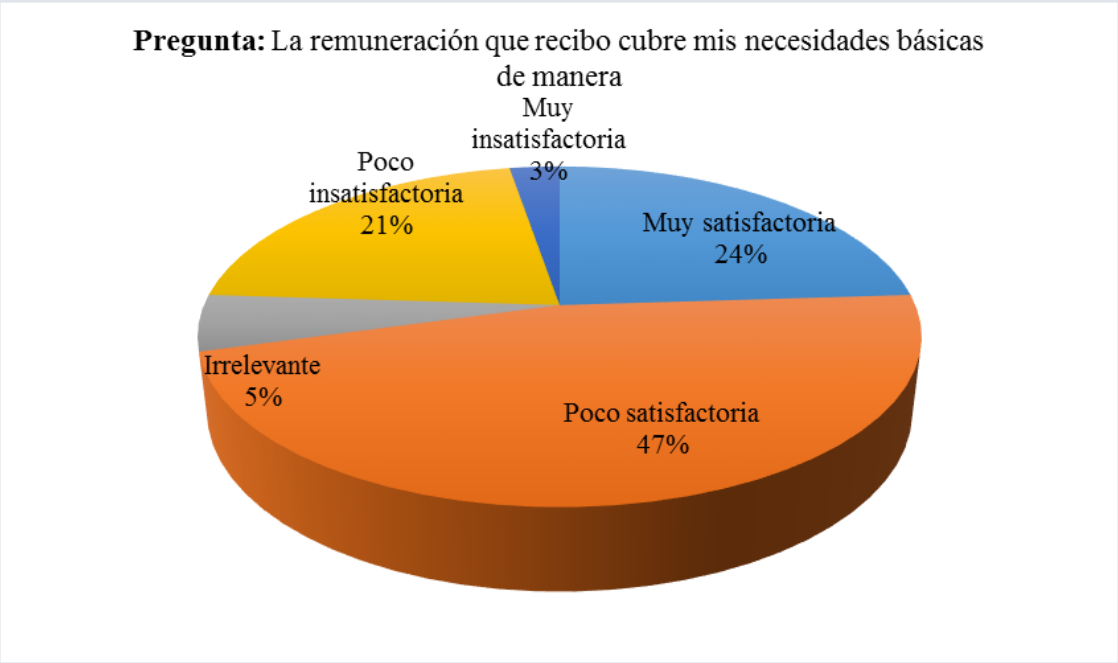
Ilustración. 5 Nivel de satisfacción laboral con relación a la remuneración (Ng3- Ng4).



Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-2.

De acuerdo a los resultados plasmados en el gráfico 5, se puede considerar que el 41% se siente satisfecho con la remuneración que percibe; mientras que existe un 59% de colaboradores que sus remuneraciones cubren o no cubren mínimamente sus expectativas.

Ilustración. 6 Nivel de satisfacción laboral en relación al nivel de cobertura de las necesidades básicas (Ng3- Ng4).



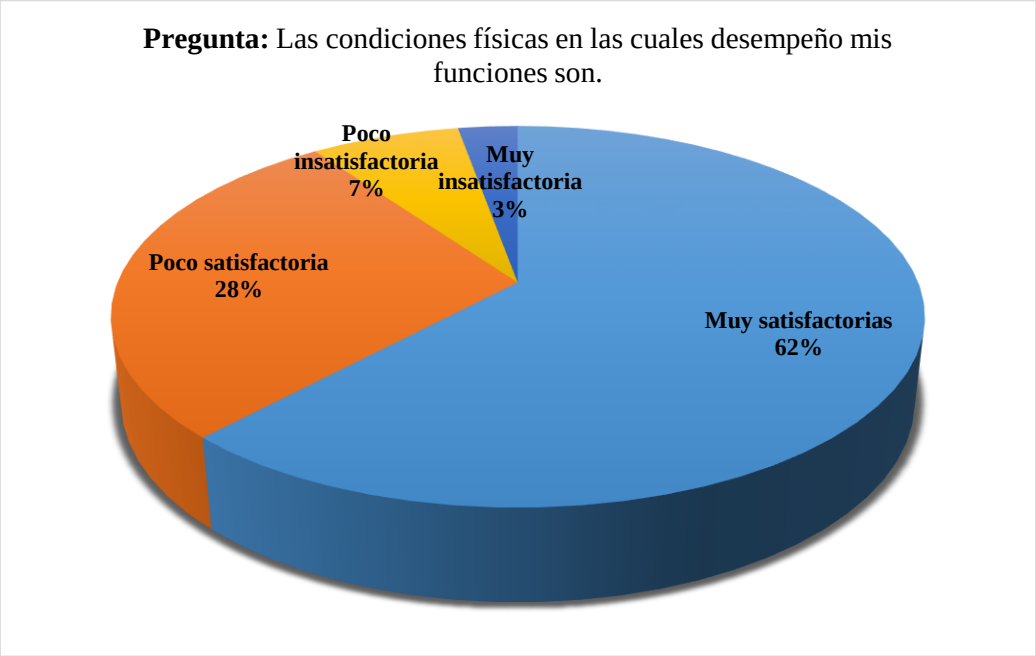
Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-2.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta relacionada con la capacidad que tiene su salario de cubrir sus necesidades básicas, se evidencia que existe un porcentaje mayor que manifiesta que este cobertura es poco satisfactoria (41%) y la población que expresa insatisfacción es del 24%, lo que se convierte en un factor que debe ser analizado por las autoridades, en el momento de la determinación de la política salarial institucional.

Se realiza un énfasis particular en el análisis ya que al ser el factor que más insatisfacción presenta, su criticidad se profundiza porque estos aspectos fueron los que más destacaron en el trabajo de grupo focal, que fueron identificados como los factores que mayor importancia representaban para los colaboradores.

Otro factor evaluado fue el nivel de satisfacción en referencia al nivel de seguridad del entorno laboral; ya que en este nivel de gestión se encuentran cargos que desempeñan funciones operativas y de asistencia, en las cuales muchas de ellas son repetitivas y pueden estar siendo desarrolladas en ambientes de riesgo tanto físico (Graf. 7) como psicológico; esto se deriva por las características propias del puesto, como por ejemplo son las áreas de servicios generales, secretaría, otras.

Ilustración. 7 Nivel de satisfacción laboral en relación a las condiciones físicas en las cuales desempeña las funciones (Ng3 - Ng4).



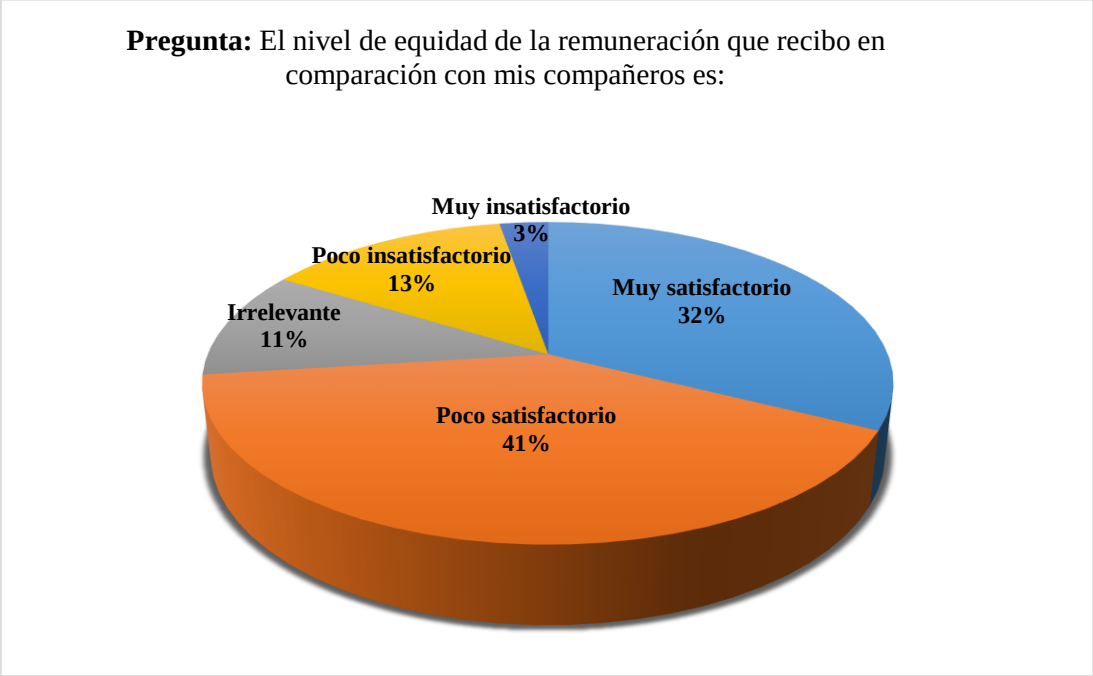
Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-2.

Existe un alto porcentaje de colaboradores que se sienten satisfechos, con las medidas de seguridad psicológica y física, que se han establecido en la Universidad.

En el proceso de validación del cuestionario 2 también se abordó el tema de la remuneración analizándolo desde la perspectiva de la equidad, ya que si bien al inicio de la sustentación teórica se manifestó que se la concibe como un aspecto de satisfacción de las necesidades básicas para el colaborador en especial a los colaboradores de los niveles de gestión 3 y 4, por consiguiente la manera de definición de los salarios será un factor que repercutirá directamente en los niveles de satisfacción o insatisfacción laboral del colaborador (Graf. 8), para lo cual se planteó evaluar este aspecto con la teoría de la equidad, en el que nos permite conocer si la forma como se han estructurado el pago de salarios genera algún impacto en la satisfacción laboral del colaborador.

Si bien la satisfacción laboral derivada de la equidad salarial es importante en todos los colaboradores de la organización, mucho mayor será el impacto que esta genera en los niveles (Ng3- Ng4) en los cuales fue realizado el diagnóstico, porque se guarda estrecha relación en base de la satisfacción de necesidades básicas y como elemento de reconocimiento a su trabajo.

Ilustración. 8 Nivel de satisfacción laboral en relación a la equidad de la definición de la remuneración (Ng3 – Ng4)



Fuente. Resultados de la aplicación de los cuestionarios de satisfacción laboral UPS-2.

Es importante mencionar que en la etapa de validación de los cuestionarios, todos los aspectos planteados en el diagnóstico de la satisfacción laboral fueron evaluados, en base de la sustentación teórica realizada, lo que permitió obtener una visión cuantitativa de los niveles de satisfacción laboral que tiene el personal administrativo de la Universidad.

4.2.2 Validación del Acróstico del bienestar y satisfacción laboral.

La técnica de aplicación grupal, permitió conocer de manera más precisa las características de los aspectos que generan satisfacción e insatisfacción laboral; el acróstico del bienestar y satisfacción laboral es una técnica que utiliza el método inductivo para su aplicación, porque de acuerdo a las etapas definidas en esta técnica, se inicia con un trabajo individual en la que cada participante expresa sus percepciones de la satisfacción laboral y concluye con una etapa grupal en la cual se pretende agrupar las percepciones individuales en una general.

Luego de la respectiva sensibilización del tema a trabajar, se solicitó a los participantes que identifiquen individualmente de los aspectos presentados, los cuales también fueron analizados en el cuestionario, 2 aspectos que les generan mayor satisfacción laboral y 2 factores que les generan insatisfacción laboral.

Tabla 3. Ranking de importancia de los factores que generan satisfacción laboral

Ranking	**Factores que generan satisfacción**
1	Beneficios
2	Relaciones entre los compañeros
3	Oportunidades de adquirir nuevos conocimientos
4	Trato por parte del jefe inmediato
5	Posibilidades de crecimiento profesional
6	Equidad en la asignación del trabajo
7	Salario

Fuente: Técnica Acróstico del bienestar y satisfacción laboral.

Tabla 4. Ranking de importancia de los factores que generan insatisfacción laboral

Ranking	**Factores que generan insatisfacción**
1	Salario
2	Seguridad Física y psicológica
3	Equidad en el salario
4	Equidad en la asignación del trabajo
5	Beneficios
6	Oportunidades de adquirir nuevos conocimientos
7	Posibilidades de crecimiento profesional
8	Trato por el jefe inmediato
9	Relaciones entre los compañeros
10	Comunicación

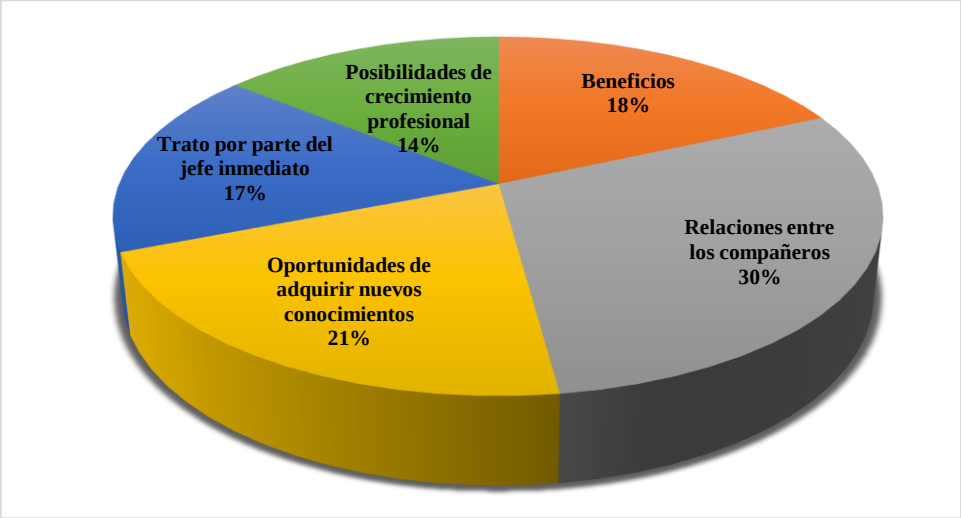
Fuente: Técnica Acróstico del bienestar y satisfacción laboral.

La riqueza de esta plantilla, radica en la posibilidad que brinda de elaborar comparaciones entre los diferentes niveles de gestión (Graf. 9, 10,11, 12) de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral.

Ilustración. 9 Factores que generan mayor satisfacción laboral en los colaboradores (Ng1- Ng2)

Fuente. Resultados de la aplicación de la plantilla N°1 del Acróstico del bienestar y la satisfacción laboral

Ilustración. 10 Factores que generan mayor satisfacción laboral en los colaboradores (Ng3- Ng4)



Fuente. Resultados de la aplicación de la plantilla N°1 del Acróstico del bienestar y la satisfacción laboral.

Luego de realizar una comparación de los factores que generan satisfacción laboral en los colaboradores, se evidencia una clara diferencia de estos, entre los niveles de gestión ya que para los niveles (Ng1- Ng2) el factor que mayor satisfacción laboral es la realización personal y

profesional; en el caso de los niveles Ng3 – Ng4, el aspecto de la relación entre compañeros es el que mayor satisfacción laboral. Con esta interpretación se ratifica la importancia de realizar un adecuado enfoque teórico que debe soportar el proceso de diagnóstico, en el cual se valore las características laborales específicas que circundan con cada nivel de gestión.

Ilustración. 11 Factores que generan mayor insatisfacción laboral en los colaboradores (Ng1 - Ng2)

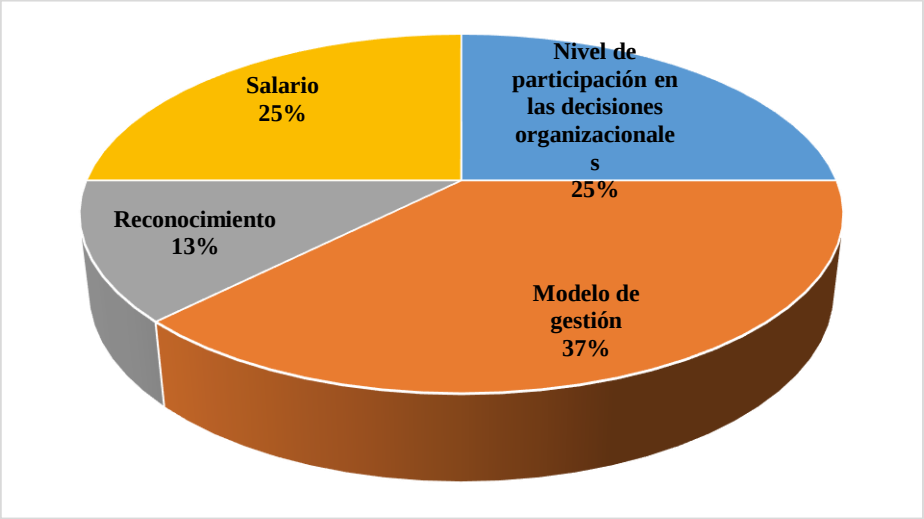
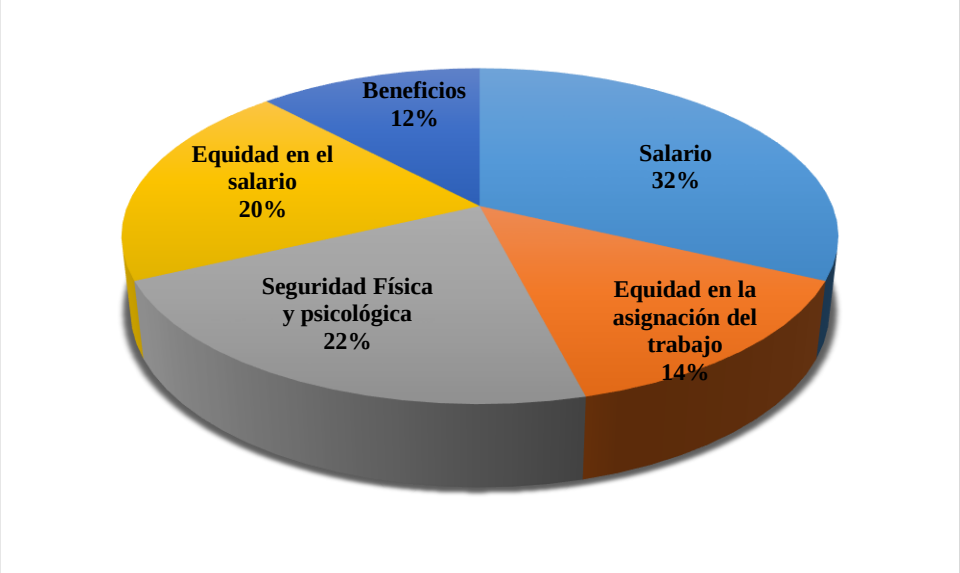


Ilustración. 12 Factores que generan mayor insatisfacción en los colaboradores (Ng3 - Ng4)



Fuente. Resultados de la aplicación de la plantilla N°1 del Acróstico del bienestar y la satisfacción laboral.

También se realiza la comparación entre los aspectos que mayor insatisfacción laboral genera en los colaboradores, en la cual se vuelve a evidenciar la diferencia existente entre los niveles de

gestión. Con ello se ratifica la importancia de diferenciar el tipo de impacto que generaría en el colaborados cada decisión organizacional (modelo de gestión, actividad, beneficio, otros), como también direccionar de manera adecuada el tipo de estímulos que se pretenda implementar en la institución.

En relación con este aspecto, se puede profundizar con la información de generada en la plantilla (N°1) del Acróstico del bienestar y satisfacción laboral., con el análisis de estos factores, identificando las posibles causas de su estado de satisfacción o insatisfacción.

Se concluye este capítulo de la validación, ratificando la pertinencia de implementar un manual técnico de diagnóstico, que responda a un modelo organizacional específico, el cual facilite con información cercana y confiable, sobre los aspectos que están afectando en el sentido de bienestar de los colaboradores. Esta perspectiva facilitará en la toma de decisiones organizacionales relacionadas con este tópico.

El tópico de la satisfacción laboral, debe ser tratado con la mayor precisión del caso si se desea obtener resultados positivos, ya que cada factor se convierte en un estímulo para el colaborador y consecuentemente generará una reacción en su comportamiento individual y una influencia directa en el comportamiento grupal, afectando en el desempeño y el bienestar laboral.

Luego de haber realizado el proceso de validación del manual de diagnóstico con el personal administrativo de la Sede Cuenca, en el cual se ha obtenido información valiosa para la gestión del talento humano, se considera que el manual se encuentra idóneo para ser aplicado con el personal del Rectorado de la UPS.

4.3 Conclusiones y Recomendaciones.

4.3.1 Conclusiones:

El manual de diagnóstico de satisfacción ha cumplido con el objetivo de su planteamiento, que al ser propuesto como una herramienta para la identificación de los niveles de satisfacción o insatisfacción del personal y luego de haber sido aplicado, los resultados obtenidos, brindan una información suficiente para tener una apreciación cercana y confiable, sobre los aspectos que realmente inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores. Este aspecto es de suma importancia ya que posibilita, realizar un mejor análisis, direccionamiento de las propuestas institucionales, desarrolladas para mejorar este elemento organizacional.

- El enfoque conceptual utilizado para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral, soportado en los autores Maslow, Herzberg, McClelland y Adams; ha facilitado una mejor aproximación en el abordaje temático. Porque al tener diferentes niveles de gestión en la organización, en el que cada uno de ellos tiene un nivel de responsabilidad, exigencias profesionales y tipo de reconocimiento específico; las expectativas generadas serán diversas, ya que implícitamente también existen necesidades que se encuentran ausentes o ya han sido satisfechas previamente. Por lo que fue importante recurrir a una diferenciación en el planteamiento teórico para cada nivel de gestión.

- La aplicación de las dos herramientas de diagnóstico de la satisfacción laboral, ha facilitado obtener información mucho más precisa, esto se da porque el cuestionario brindo datos cuantitativos de los niveles de satisfacción laboral relacionada con los aspectos de diagnóstico, como fue la remuneración (41% muy satisfactoria, 42% poco satisfactoria, 10% poco insatisfactoria), o el caso del nivel de participación en la toma de decisiones (67% poco satisfactoria, 16 muy satisfactoria, 17% irrelevante), lo que permite contar con una evidencia más precisa de los aspectos que mayor incidencia tiene en la satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores. Mientras que la herramienta cualitativa brinda información de cuáles son las causas o motivos que generan la insatisfacción laboral en los colaboradores, como es el caso del aspecto remuneración, que en los colaboradores lo identificaban como factor que generaba poca satisfacción laboral, sus razones eran que no permite ahorro para tener un mayor progreso personal y profesional y que no siempre cubría sus necesidades básicas. Con estas características que nos brinda la herramienta de tipo cualitativa, la organización también puede contar con un abanico de posibilidades que permitan fortalecer este u otros aspectos.

- En base de los resultados obtenidos, se evidencia que existe una diferencia entre los aspectos que generan satisfacción laboral de acuerdo al nivel de gestión; en el caso de los niveles 1-2 poner los aspectos los aspectos que mayor satisfacción laboral les genera es el desafío profesional y personal que obtienen al desarrollar su trabajo; mientras que para los niveles 3-4 el aspecto es el tipo de trato que le brindan dentro de la Universidad. También existe diferencia en los aspectos que les generan poca satisfacción e insatisfacción en el caso de los niveles 1-2 es el nivel de participación en la toma de decisiones; en los niveles 3-4 tiene que ver con la remuneración que reciben y su relación con el nivel de cobertura de sus necesidades básicas.

- La satisfacción laboral, ha sido un tema que generalmente fue dialogado de manera informal entre los colaboradores, en el cual no necesariamente es analizado con la objetividad y profundidad que requiere este tópico. Por ello se evidencio la importancia que este tipo de tópicos sean gestionados de manera profesional y sincera; para que la información que se genera sea tratada con la debida responsabilidad requerida, evitando que este tema sea afectado por el rumor o chisme intra organizacional.

- Cuando se analizó este tópico en la organización, el cual no ha sido tratado anteriormente, fue necesario generar un espacio de confianza con los colaboradores, en el cual se pactó mutuamente la confidencialidad de las participaciones de cada uno de ellos; ya que al principio mostraron resistencia de expresar sus percepciones, temiendo que la información que faciliten esta sea filtrada hacia las autoridades y/o superiores inmediatos y posteriormente puedan ser sujetos de posibles sanciones, como consecuencia de sus expresiones.

4.3.2 Recomendaciones.

- Para poder contar con una perspectiva general de los niveles de satisfacción o insatisfacción laboral de los colaboradores de la universidad, es importante que el manual sea aplicado con todo el personal administrativo de la UPS a nivel nacional.

- Es importante que se construya un cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral para los docentes de la universidad, el mismo que se encuentre alineado con su realidad laboral, asociada con un fundamento conceptual.

- Es necesario garantizar la confidencialidad de la información y las fuentes, tanto en el momento de desarrollo de la aplicación del manual de diagnóstico de la satisfacción, como también en el momento de analizar la información recopilada, ya que esto garantizará la confiabilidad de su aplicación.

- Los resultados que emerjan de este diagnóstico deben ser tratados con el mayor profesionalismo, para que su análisis sea objetivo y genere las recomendaciones más adecuadas en torno a la realidad identificada.

- Es importante que la Universidad, continúe generando espacios de participación, evaluación y mejora de los aspectos laborales que afectan directamente en el bienestar o la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Bibliografía.

Carta de Navegación Universidad Politécnica Salesiana.

Estatuto Universidad Politécnica Salesiana 2013.

DEBRA, N. (2013) CORG: Comportamiento Organizacional. México: CENGAGE Learning,

FRANKLIN, E. (2011) Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación,

ROBBINS, S. (2009) Comportamiento Organizacional. México: Pearson – Prentice Hall

MENDEZ, C. (2006) Clima Organizacional en Colombia. Colombia: Universidad del Rosario.

WERTHER, W. & DAVIS, K. (1982) Administración de personal y Recurso Humano. México: McGraw Hill.

SCHEIN, E. (1988) La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Plaza & Janes Editores.

HIGUITA LÓPEZ, D. (2010) Microculturas y Cultura Organizacional: Construcción Dialéctica en la Organización. Colombia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Volumen XVIII.

RITTER, M. (2008) Cultura Organizacional. Argentina: La Crujía Ediciones.

AKTOUF, O. (2002) El Simbolismo y la "Cultura Organizacional". Colombia: AD-MINISTER, Universidad EAFIT, Medellín N°1 julio-diciembre.

Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior (2003)

Manual de Evaluación del Desempeño, Universidad Politécnica Salesiana (2010)

Resultados tabulados de la evaluación del desempeño del Rectorado-UPS (2013)

TRECHERA, J. (2000) Introducción a la Psicología del Trabajo. España: Desclée de Brouwer.

MARTINEZ, P. (2009) Comportamiento Organizacional. Argentina: El Cid Editor.

MASLOW, A. (1991) Motivación y Personalidad. España: Ediciones Díaz Santos.

GUILLÉN GESTOSO, C. (2004) Psicología del Trabajo para las Organizaciones. México: McGraw Hill.

GONZÁLEZ LÓPEZ, L. (2007) Satisfaccióin y Motivación en el Trabajo. España: Ediciones Díaz de Santos.

AAMODT, M. (2010) Psicología Industrial/Organizacional. México: Cengage Learning.

ANEXOS

Anexo 1.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

IUS

R-RECT-0269-2014-OF-A
Cuenca, 06 de Junio de 2014

Licenciado
Guido Paul Flores Sisalima
ASISTENTE DE DESARROLLO HUMANO
Su despacho

Autorizo la solicitud presentada para aplicar encuestas de estudio referentes a la "satisfacción laboral" al personal de la UPS.
Comunico este particular a los Vicerrectores para que de ser necesario den el apoyo y facilidades del caso para la realización de este trabajo.

De mi consideración:

Un cordial saludo. Comunico a Usted que me encuentro desarrollando la tesis de mis estudios de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, con el tema "Elaboración de un manual de diagnóstico de la satisfacción laboral, en la UPS", luego de haber realizado la profundización conceptual, debo realizar la validación del manual en mención, por lo que solicito su autorización a fin de poder disponer de la infraestructura, logística y de los colaboradores, para desarrollar la aplicación metodológica.

Cabe indicar que de contar con su autorización, la información recopilada en esta etapa de diagnóstico, será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente tendrá un tratamiento de índole académico.

Es importante mencionar que los beneficios de la aplicación de esta herramienta, permitirá conocer de manera técnica y precisa los factores que generan satisfacción laboral en nuestros colaboradores, por lo que me comprometo a presentar el respectivo informe de resultados a las autoridades de la UPS.

Por la atención brindada, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Javier Herrán Gómez Sdb
RECTOR UPS

C.C.: Mgs. Luis Bayardo Tobar Pesantez
Econ. Andrés Fabián Bayolo Garay
Mgs. Viviana Elizabeth Montalvo Gutiérrez
Dr. Edgar Efraín Loyola Illescas

RECTORADO

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: rector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador

1/**2

Anexo 2.

ARCHIVO FOTOGRÁFICO DE LOS TALLERES DE VALIDACIÓN

FACTORES DE EVALUADOS

FACTORES EVALUADOS

Anexo 3.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

Certificado No. 150-14-T

DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE MATRIZ CUENCA

CERTIFICO:

Que el Lcdo. Guido Paúl Flores Sisalima Msc, portador de la cédula de ciudadanía N° 0103955480, realizó el proceso de estandarización y validación del ***Manual de diagnóstico de la satisfacción laboral,*** con el personal administrativo de la Sede Cuenca, desde el 23 de junio al 04 de julio de 2014; que consistió en el desarrollo de las siguientes actividades:

- Aplicación del cuestionario de la satisfacción laboral UPS - 1
- Aplicación del cuestionario de la satisfacción laboral UPS - 2
- Aplicación del acróstico del bienestar y satisfacción laboral (taller grupal)

Cuenca, 17 de julio de 2014

Atentamente,

Ing. Ximena Morales Espadero

DIRECTORA TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DIRECCIÓN TÉCNICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
SEDE CUENCA • Calle Vieja 12-30 y Elia Liut • Casilla 46 Sect. 2 • Telf: (593 7) 2862213 Ext. 1181 • Fax: 2869112
E-mail: talentohumanocue@ups.edu.ec • http://www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador

MANUAL DE DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

INTRODUCCIÓN.

La Universidad Politécnica Salesiana, convencida de la importancia de buscar cubrir organizacionalmente las necesidades de los colaboradores, ha desarrollado diversos programas orientados a este fin, como han sido la implementación de nuevos beneficios sociales, desarrollo de jornadas vivenciales, reuniones sociales, otras. Es un compromiso institucional el continuar fortaleciendo el estado de satisfacción, que vas más allá de un enfoque conductista (estímulo respuesta); se direcciona a un estado de salud y bienestar laboral en los colaboradores, en el que se cuide y potencialice la integridad personal y a la vez converja con los propósitos institucionales.

Recurriendo a estudios y conocimientos científicos generados en los ámbitos de la Psicología Organizacional, Laboral y del Trabajo, Administración de empresas, Psicometría, otros se plantea una propuesta exploratoria no interventiva, de la cual se pueda generar/adecuar herramientas, metodologías de diagnóstico, tomando como referencia las distintas teorías de la motivación (Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Argyris, etc.), planteadas hasta la actualidad.

Es importante para la UPS conocer cercanamente y de manera técnico científica, ¿Cuál? es el grado motivacional laboral (satisfacción laboral) de sus colaboradores, para que sus esfuerzos, recursos y programas tengan el impacto deseado. Por ello propone este manual que aportará significativamente a las aspiraciones Institucionales.

Cuestionario de diagnóstico de satisfacción laboral UPS – 1

Anexo 1.

Estimad@ compañer@, agradecemos su tiempo y disponibilidad para llenar esta encuesta. El objetivo es conocer su nivel de satisfacción en relación a determinados aspectos laborales en la UPS. La información obtenida será de índole confidencial y los resultados servirán para mejorar la gestión.

Indicaciones: Lea y responda las siguientes 14 preguntas, señalando una de las opciones disponibles de acuerdo a su realidad.

Nota: La encuesta durará aproximadamente 5 minutos.

EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	NIVEL DE FORMACIÓN	AÑOS DE LABORES

Cuestionario de diagnóstico de satisfacción laboral UPS – 1					
1	**La remuneración que recibo por la función que desempeño es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
2	**El sistema de remuneraciones establecido en la UPS es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
3	**El sistema de incentivos que la UPS, brinda a sus colaboradores es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
4	**La relación con mis compañeros es:**				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
5	**El estilo de toma de decisiones en la UPS es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
6	**El modelo de gestión institucional existente es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
7	**El impacto que tiene mi función en la gestión institucional es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio

8	**El reconocimiento que la Universidad otorga al trabajo que realizo es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
9	**La responsabilidad de las funciones que tengo a mi cargo es:**				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
10	**El desafío personal y profesional que tengo al desempeñar mi función es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
11	**La posibilidad de crecimiento profesional que tengo en la UPS es:**				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
12	**Los logros alcanzados en la UPS, en base a mi función son:**				
	Muy satisfactorios	Poco satisfactorios	Irrelevante	Poco Insatisfactorios	Muy insatisfactorios
13	**La participación que tengo en la planificación de la gestión institucional es:**				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
14	**La oportunidad que tengo de participar, en la toma de decisiones institucionales es:**				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria

¡ GRACIAS !

Cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral UPS – 2

Anexo 2.

Estimad@ compañer@, agradecemos su tiempo y disponibilidad para llenar esta encuesta. El objetivo es conocer su nivel de satisfacción en relación a determinados aspectos laborales en la UPS. La información obtenida será de índole confidencial y los resultados servirán para mejorar la gestión.

Indicaciones: Lea y responda las siguientes 14 preguntas, señalando una de las opciones disponibles de acuerdo a su realidad.

Nota: La encuesta durará aproximadamente 5 minutos.

EDAD	GENERO	ESTADO CIVIL	NIVEL DE FORMACIÓN	AÑOS DE LABORES

Cuestionario de diagnóstico de la satisfacción laboral UPS – 2					
1	La remuneración que recibo a cambio de mi trabajo es:				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
2	La remuneración que recibo cubre mis necesidades básicas de manera :				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
3	El nivel de equidad de la remuneración que recibo en comparación con mis compañeros es:				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
4	Las beneficios que la UPS entrega, ayudan a cubrir mis necesidades de forma:				
	Muy satisfactorios	Poco satisfactorios	Irrelevantes	Poco insatisfactorios	Muy insatisfactorios
5	La relación con mis compañeros es :				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
6	La relación con mi superior inmediato es:				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
7	Las condiciones físicas en las cuales desempeño mi trabajo son :				
	Muy satisfactorias	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
8	La cantidad de trabajo que me asignan, en comparación con mis compañeros es:				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio

9	El cuidado que la Universidad tiene con mi integridad física es:				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
10	El trato que me brindan en la Universidad es:				
	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	Irrelevante	Poco insatisfactorio	Muy insatisfactorio
11	La función que desempeño en mi trabajo es:				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
12	La oportunidad de desarrollo profesional que me brinda la UPS es:				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
13	La oportunidad que la UPS me brinda para adquirir nuevos conocimientos es:				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria
14	La oportunidad que la UPS me brinda para adquirir nuevas responsabilidades es:				
	Muy satisfactoria	Poco satisfactoria	Irrelevante	Poco insatisfactoria	Muy insatisfactoria

¡ GRACIAS !

ACRÓSTICO DE BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL

Descripción.

Es una técnica exploratoria de tipo cualitativa, que inicia con una reflexión personal en la cual los participantes realizarán un análisis y evaluación de los factores que posiblemente generan satisfacción o insatisfacción laboral; es importante mencionar que los factores a ser evaluados tengan concordancia con los factores evaluados en el *cuestionario de la satisfacción laboral.*

En base de un conjunto de matrices diseñadas previamente para abordar esta temática, se solicita a los participantes que la llenen de acuerdo a las instrucciones del facilitador de la técnica.

Existe un segundo momento que se orienta a generar un espacio, de diálogo compartido entre los participantes de la técnica en la cual deberán identificar coincidencias o consensos, sobre los factores que les generan satisfacción o insatisfacción laboral.

Es importante que para aplicar esta técnica se identifique las características del grupo con el que se va a trabajar; adicionalmente es preferente que las personas integrantes de cada grupo posean un nivel de jerarquía similar, porque esto permitirá una mejor interacción entre ellos. Esta técnica debe ser desarrollada en un ambiente de total respeto a las opiniones y sentimientos de las personas participantes, como también se debe solicitar la confidencialidad de los temas abordados, lo que estimulará a los participantes expresarse con mayor sinceridad.

Objetivo.
Conocer e identificar con mayor precisión y profundidad las características de los factores que generan satisfacción o insatisfacción laboral en los colaboradores.

Número de participantes.
Entre 20 y 25 personas por sesión.

Tiempo aproximado.
120 minutos.

Recursos

- Presentación sobre satisfacción laboral.
- Cartas con los factores de satisfacción o insatisfacción en estudio.
- Plantillas descriptivas.
- Esferográficos.
- Mesas y sillas movibles.
- Salón

Instrucciones.

1. Saludo.
2. Se inicia realizando una breve contextualización de lo que significa satisfacción laboral y la técnica.
3. Se presenta los factores que serán evaluados como generadores de satisfacción o insatisfacción, a los participantes en el panel. Los factores evaluados serán todos los factores planteados en la encuesta de satisfacción laboral.
4. Se les entrega a los participantes el **Cuadro descriptivo de satisfacción e insatisfacción laboral** (Plantilla N°1).
5. Se solicita a los participantes que, del total de los factores presentados escojan 2, que consideren que les genera mayor satisfacción e insatisfacción laboral, y las ubiquen en los respectivos espacios.
6. Se solicita a los participantes, que argumenten 2 razones que le motivaron a elegir a cada factor que le genera satisfacción e insatisfacción.
7. Se les entrega a los participantes, el **Descriptor de insatisfacción laboral a ser reformulada** (Plantilla N°2).
8. Se solicita a los participantes, que en cada factor de insatisfacción describa, que debería suceder en la UPS, para que este factor se convierta en satisfactorio.
9. Se les entrega a los participantes el **Cuadro de satisfacción personal** (Plantilla N°3).
10. De los factores elegidos tanto de satisfacción como de insatisfacción, se solicita que ubiquen en el **Cuadro de satisfacción personal** (Plantilla N°3), de acuerdo al nivel de importancia personal.
11. Se solicita a los participantes que formen grupos con 5 integrantes.
12. Se solicita que socialicen entre ellos, su **Cuadro de satisfacción laboral.**
13. Se entrega el **Cuadro de insatisfacción laboral grupal** (Plantilla N°4), indicando que deben elegir tres aspectos comunes que generen insatisfacción laboral.
14. En el **Cuadro de insatisfacción laboral grupal**, se solicita que explique las razones que les han llevado a elegir cada factor y qué efectos generan en su desempeño laboral.
15. Se entrega el **Cuadro de satisfacción laboral grupal** (Plantilla N°5), indicando que deben elegir tres aspectos comunes que generen satisfacción laboral.
16. En el **Cuadro de satisfacción laboral grupal**, se solicita que expliquen las razones que les han llevado a elegido cada factor, porque es importante para ellos y qué efectos generan en su desempeño laboral.

17. En una plenaria general, se realiza una presentación sobre los temas tratados en cada grupo.
18. Se realiza una retroalimentación de la técnica aplicada.
19. Se genera conclusiones.
20. Se cierra la actividad.

FACTORES EVALUADOS EN EL ACRÓSTICO DEL BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL.

MODELO DE GESTIÓN

Conjunto de políticas y procedimientos que rigen la gestión institucional.

SALARIO

Retribución monetaria que recibe el trabajador a cambio de su trabajo

NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN LAS DECISIONES INSTITUCIONALES

RECONOCIMIENTO

Estímulo que recibe el colaborador por una labor realizada

REALIZACIÓN PERSONAL Y PROFESIONAL

Nivel de aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas.

RELACIONES INTERPERSONALES

Conjunto de interacciones personales que se establecen en el trabajo.

TOMA DE DECISIONES

Nivel de participación que tengo en la toma de decisiones en la institución.

EQUIDAD

Nivel de relación existente entre la remuneración que recibo y las tareas asignadas.

SEGURIDAD FISICA Y PSICOLÓGICA

Conjunto de políticas, acciones que desarrolla la Universidad para precautelar mi integridad física y psicológica.

DESARROLLO PERSONAL PROFESIONAL

Posibilidad de adquirir de nuevos conocimientos y destrezas relacionados con mi trabajo y mi vida diaria.

CUADRO DESCRIPTIVO DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL

Plantilla N 1

FACTORES QUE GENERAN SATISFACCIÓN LABORAL			
	ARGUMENTO 1		**ARGUMENTO 1**
	ARGUMENTO 2		**ARGUMENTO 2**

FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN LABORAL			
	ARGUMENTO 1		**ARGUMENTO 1**
	ARGUMENTO 2		**ARGUMENTO 2**

PLANTILLA N 2

FACTORES QUE GENERAN INSATISFACCIÓN

Factor 1.

¿Qué debe suceder en la UPS, para que este factor me genere satisfacción laboral?

Describa:

Factor 2.

¿Qué debe suceder en la UPS, para que este factor me genere satisfacción laboral?

Describa:

PLANTILLA N 3

CUADRO DE SATISFACCIÓN PERSONAL

PLANTILLA N 4

CUADRO DE INSATISFACCIÓN GRUPAL

PLANTILLA N 5

CUADRO DE SATISFACCIÓN LABORAL GRUPAL