



## **Departamento de Posgrados**

**Satisfacción Laboral y su relación con la variable cargo, en las Instituciones Públicas del Sector Social, caso aplicado a la Coordinación Zonal 6 MIES.**

**Trabajo de Tesis previo a la obtención del título  
de Magíster en Administración de Empresas.**

**Autora: Ing. Rocío Fabiola Piedra Martínez**

**Directora: Mgst. Mónica Rodas Tobar**

**Cuenca – Ecuador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

*A la vida por permitirme alcanzar la meta propuesta y a mi familia por su apoyo permanente.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Coordinación Zonal 6 del MIES, en la persona de la Ing. Juanita Bersosa, Coordinadora Zonal, por brindarme el apoyo y facilidades para la realización de la presente investigación.*

*A la Universidad del Azuay, por permitirme adquirir nuevos conocimientos.*

*A la Mgst. Mónica Rodas, quien como directora de tesis me ha brindado su orientación, apoyo y confianza.*

*A mi amigo José por su apoyo total.*

## RESUMEN

La presente investigación determina el nivel de satisfacción laboral y su relación con la variable cargo, en los servidores de la Coordinación Zonal 6 del MIES que trabajan en la unidad de Desarrollo Infantil Integral.

La recolección de la información se realizó mediante el método cuantitativo, a través de encuestas individuales, utilizando el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (2011), para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez, para determinar el nivel de satisfacción laboral; el tipo de investigación aplicado es descriptivo y correlacional.

Los resultados obtenidos indican que existe una correlación positiva media y significativa entre la satisfacción laboral y la variable cargo.

Se define una herramienta que permite medir el nivel de satisfacción laboral, ajustada a la realidad de la institución y se plantea un plan de reforzamiento sobre la base de los factores de mayor incidencia que afectan la satisfacción laboral.

**PALABRAS CLAVE:** satisfacción laboral, cultura organizacional, comportamiento organizacional, clima laboral, plan reforzamiento

## ABSTRACT Y KEYWORDS

This research determines the level of job satisfaction and its relationship to the position variable, in the workers in charge of the Integrated Child Development Unit at #6 Coordination Zone in the Ministry of Economic and Social Inclusion, MIES. Data collection was performed by a quantitative method through individual surveys, using the 2011 Cameron and Quinn OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Questionnaire; and for determining the level of job satisfaction the Chiang, Salazar, Huerta and Nuñez questionnaire was administered. This is a descriptive and correlational applied research. The results indicate that there is a significant, median, and positive correlation between job satisfaction and the job position variable. A tool adjusted to the reality of the institution, aim at measuring the level of job satisfaction is defined. Then, a reinforcement plan based on the major factors affecting job satisfaction is proposed.

**KEYWORDS:** Job Satisfaction, Organizational Culture, Organizational Behavior, Work Environment, Strengthening Plan



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lourdes Crespo".

Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT Y KEYWORDS.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	2
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	2
1.1    Introducción.....	2
1.2    Base teórica .....	2
1.3    Niveles de la cultura organizacional .....	3
1.4    Características de la cultura organizacional .....	4
1.5    La cultura organizacional y el modelo de valores en competencia .....	5
1.5.1    Confiabilidad y validez del instrumento OCAI .....	8
1.6    Descripción de la institución.....	9
1.6.1    Descripción general del ministerio de inclusión económica y social .....	9
1.6.2    Misión .....	10
1.6.3    Visión.....	10
1.6.4    Objetivos Estratégicos .....	10
1.6.5    Valores .....	11
1.6.6    Organigrama Coordinación Zonal MIES .....	12
1.6.6.1    Estructura organizativa .....	12
1.6.6.2    Procesos desconcentrados.....	13
1.6.6.3    Descripción de la estructura organizacional por procesos zonal.....	14
1.6.7    Caracterización cultural del Ministerio de Inclusión Económica y Social .....	17
1.6.7.1    Propiedad .....	17

1.6.7.2	Tamaño .....	18
1.6.7.3	Tecnología.....	18
1.6.7.4	Personal .....	19
1.6.8	Diagnóstico de la cultura organizacional .....	19
1.6.9	Análisis de Resultados .....	20
1.6.10	Conclusiones.....	28
CAPÍTULO II	.....	29
BASE TEÓRICA.....		29
2.1	Introducción.....	29
2.2	Comportamiento organizacional .....	29
2.2.1	Objetivos del comportamiento organizacional .....	30
2.2.2	Modelo del comportamiento organizacional .....	30
2.3	Clima organizacional.....	31
2.4	Satisfacción Laboral.....	32
2.4.1	Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral .....	35
2.4.1.1	Teoría de la motivación de Maslow.....	35
2.4.1.2	Teoría ERC .....	36
2.4.1.3	Teoría de los dos factores de Herzberg.....	36
2.4.2	Factores vinculados con la satisfacción laboral.....	38
2.4.3	Conclusiones.....	39
CAPÍTULO 3	.....	40
DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL .....		40
3.1	Introducción.....	40
3.2	Modelo e instrumento.....	40
3.3	Análisis de resultados .....	42
3.4	Análisis de relación de la variable satisfacción laboral con variables sociodemográficas .....	46
3.5	Construcción de la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral .....	47
3.6	Plan de reforzamiento .....	52
CAPÍTULO 4	.....	54
4.1	Conclusiones.....	54
4.2	Recomendaciones .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de la Cultura Organizacional .....	3
Figura 2: Niveles de la Cultura Organizacional .....	4
Figura 3: Modelo de Valores en Competencia.....	6
Figura 4: Organigrama Coordinación Zonal MIES.....	12
Figura 5: Resultado del diagnóstico de la Cultura Organizacional para la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	20
Figura 6: Resultado del diagnóstico de las Características Dominantes de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	21
Figura 7: Resultado del diagnóstico del Liderazgo Organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	22
Figura 8: Resultado del diagnóstico del Estilo Gerencial de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	23
Figura 9: Resultado del diagnóstico de la Unión de la Organización de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	24
Figura 10: Resultado del diagnóstico del Énfasis Estratégico de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	25
Figura 11: Resultado del diagnóstico del Criterio de Éxito de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	26
Figura 12: Resultado del diagnóstico de la Cultura Organizacional por Cargo de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	27
Figura 13: Modelo de comportamiento organizacional.....	31
Figura 14: Influencia de variables en la satisfacción laboral .....	33
Figura 15: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas .....	34
Figura 16: El efecto de los factores higiénicos y motivacionales .....	37
Figura 17: Teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer .....	37
Figura 18: Resultado de Satisfacción Laboral promedio por cargo.....	42
Figura 19: Resultado de Satisfacción Laboral promedio por Factor .....	43
Figura 20: Resultado Nivel de Satisfacción Laboral por Pregunta y Cargo .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra .....	19
Tabla 2: Puntuaciones promedio por tipo de cultura organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	20
Tabla 3: Puntuaciones promedio por Características Dominantes de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	21
Tabla 4: Puntuaciones promedio por Liderazgo Organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	22
Tabla 5: Puntuaciones promedio por Estilo Gerencial de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	23
Tabla 6: Puntuaciones promedio por Unión de la Organización de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	24
Tabla 7: Puntuaciones promedio por Énfasis Estratégico de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral .....	25
Tabla 8: Puntuaciones promedio por Criterios de Éxito .....	26
Tabla 9: Puntuaciones promedio por Tipo de Cultura por Cargo de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.....	27
Tabla 10: Muestra .....	41
Tabla 11: Puntuaciones promedio de Satisfacción Laboral por cargo .....	42
Tabla 12: Puntuaciones promedio de Satisfacción Laboral por factor .....	43
Tabla 13: Preguntas con menor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo .....	44
Tabla 14: Preguntas con mayor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo.....	45
Tabla 15: Correlación de la variable Satisfacción Laboral con Cargo .....	46
Tabla 16: Correlación de la variable satisfacción laboral con otras variables sociodemográficas variables sociodemográficas .....	46
Tabla 17: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin y Prueba de esfericidad de Bartlett.....	47
Tabla 18: Extracción de Componentes Principales .....	47
Tabla 19: Matriz de Componentes Rotados .....	48
Tabla 20: Componente Principal 1 .....	49
Tabla 21: Componente Principal 2.....	50
Tabla 22: Componente Principal 3.....	50
Tabla 23: Componente Principal 4.....	51
Tabla 24: Componente Principal 5.....	51
Tabla 25: Componente Principal 6.....	51
Tabla 26: Plan de Reforzamiento .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional .....	58
Anexo 2: Cuestionario de satisfacción laboral .....	60
Anexo 3: Cuestionario de satisfacción laboral MIES .....	62

## INTRODUCCIÓN

En Ecuador, durante los últimos años se han producido cambios importantes en las políticas públicas, lo cual ha generado grandes desafíos para la acción pública, mismos que se ven reflejados en la modernización que han tenido varias instituciones estatales. Dichos cambios afectan a los servidores públicos, por ejemplo cambios de modelos de gestión y funciones que realizan, sin procesos adecuados de transición, podrían estar afectando la satisfacción laboral, al enfrentarse a un incremento de demanda de trabajo y actividades laborales nuevas.

A partir del año 2013, a la estructura del Ministerio de Inclusión Económica y Social se integraron el Instituto de la Niñez y la Familia – INFA y el Programa de Protección Social – PPS, lo cual generó un cambio en el modelo de gestión.

Sin embargo posterior a estos cambios, no se han realizado estudios que posibiliten conocer el nivel de satisfacción laboral en los servidores del MIES, que permitan tomar medidas adecuadas para determinar los principales elementos sobre los que se debe actuar, para lograr mejoras en el ambiente laboral, que generará la eficacia en el talento humano y la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la institución, que conllevará a prestar un servicio de calidad y calidez.

La investigación planteada, permitirá a los directivos de la Coordinación Zonal 6 tener un conocimiento del grado de satisfacción laboral y su correlación con la variable cargo, así como los factores de mayor incidencia que afectan la satisfacción laboral, en los servidores que trabajan en Desarrollo Infantil, con la finalidad de tomar las decisiones que permitan mejorar el bienestar de los servidores y su desempeño.

Para recolectar la información, sobre los aspectos mencionados, se utilizó el método cuantitativo, a través de encuestas individuales, utilizando el cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (2011), para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y el cuestionario de Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), para determinar el nivel de satisfacción laboral. El tipo de investigación fue descriptiva y correlacional.

La información procesada permitió el desarrollo de una herramienta de evaluación de la satisfacción laboral, ajustada a la realidad de la institución y la definición de un plan de reforzamiento.

## CAPÍTULO 1

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 1.1 Introducción

Con el propósito de analizar la cultura organizacional de la Coordinación Zonal 6 del MIES, en el presente capítulo se abordará inicialmente la base teórica de la cultura organizacional, la misma que respaldará la metodología utilizada para realizar el diagnóstico.

A continuación se explicará el modelo de valores en competencia e instrumento OCAI, utilizado para diagnosticar la cultura organizacional, sustentada por los autores Cameron y Quinn.

Por último se describirá a la institución y se dará a conocer los rasgos culturales más relevantes de la misma, obtenidos a través del diagnóstico.

#### 1.2 Base teórica

Al hablar de cultura organizacional se encuentran a varios autores que la han definido, para Schermerhorn (2010) “es el sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la conducta de los miembros de una organización”. Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente, es un conjunto de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, entre otras, que juntas representan el modo de trabajar y funcionar de una institución. De acuerdo a Robins y Judge (2013) la cultura organizacional, es un término descriptivo ya que tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Esto la diferencia del concepto de satisfacción en el trabajo, ya que el mismo es un término evaluativo.

Para Chiavenato (2011) “la cultura no es palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias”.

El concepto enlazado a términos de competitividad lo define Romo (2008) como que la cultura organizacional permite impulsar la competitividad de la empresa, reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilitando la realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

Es importante indicar que de acuerdo a Robins y Judge (2013) en toda institución existe una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, sin embargo pueden también existir subculturas en organizaciones que tienen una gran dispersión geográfica y muchas áreas o departamentos.

Para Alles (2008) las culturas son relativamente estables, cambian muy lentamente, excepto en casos extremos como cambios de dueños o fusiones con otras instituciones.

Es importante indicar que las culturas tienen fuerza, dependiendo sobre todo de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con que se comparten las creencias y valores, se caracterizan como fuertes o débiles. Una cultura es fuerte cuando los principales valores se comparten con intensidad y en forma extensa en la organización. (Robbins & Judge, 2013), (Newstrom J. W., 2011)

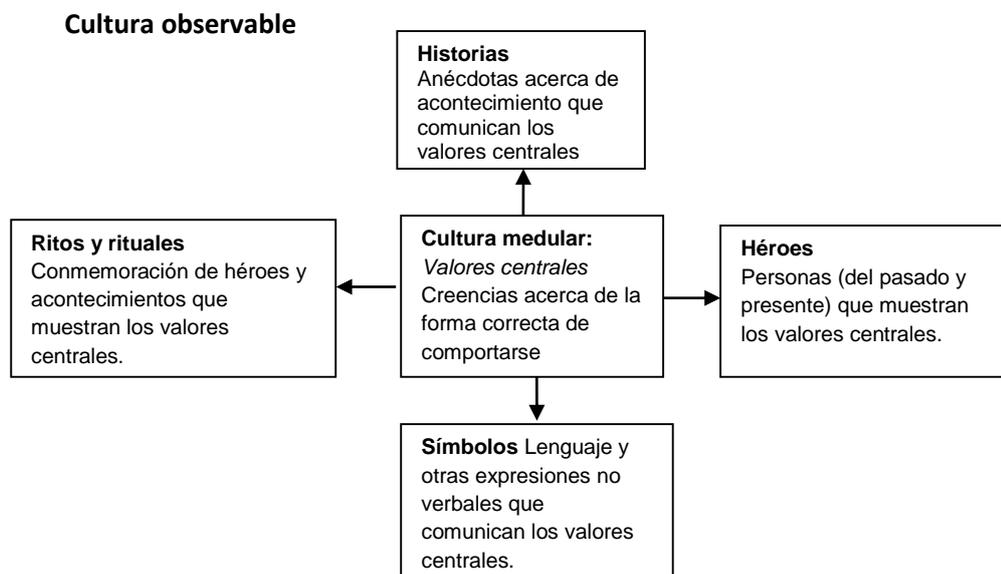
De las definiciones se desprende que cultura organizacional son los comportamientos que los empleados adoptan en una organización basada en creencias, valores, prejuicios, entre otras que facilitan la realización de las actividades.

En conclusión la cultura organizacional es descriptiva, intangible, relativamente estable, sin embargo pueden irse acoplado paulatinamente y se basa en percepciones no en gustos, además siempre existe una cultura dominante que es la que predomina en la mayoría de los empleados, además dependiendo del efecto sobre la conducta del empleado y el nivel en el que se comparten las creencias y valores se caracterizan por ser fuertes o débiles. Por lo tanto un diagnóstico de la cultura organizacional busca determinar el modo en que los empleados ven su organización.

### 1.3 Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional generalmente se describe desde la perspectiva de dos niveles, **el exterior que es la cultura observable**, es decir la que se ve y se escucha dentro de la organización y el **nivel interior que es la cultura medular**, la conforman los valores y creencias que comparten los miembros de la organización y que se ven reflejados en su conducta. (Schermerhorn J. R., 2010)

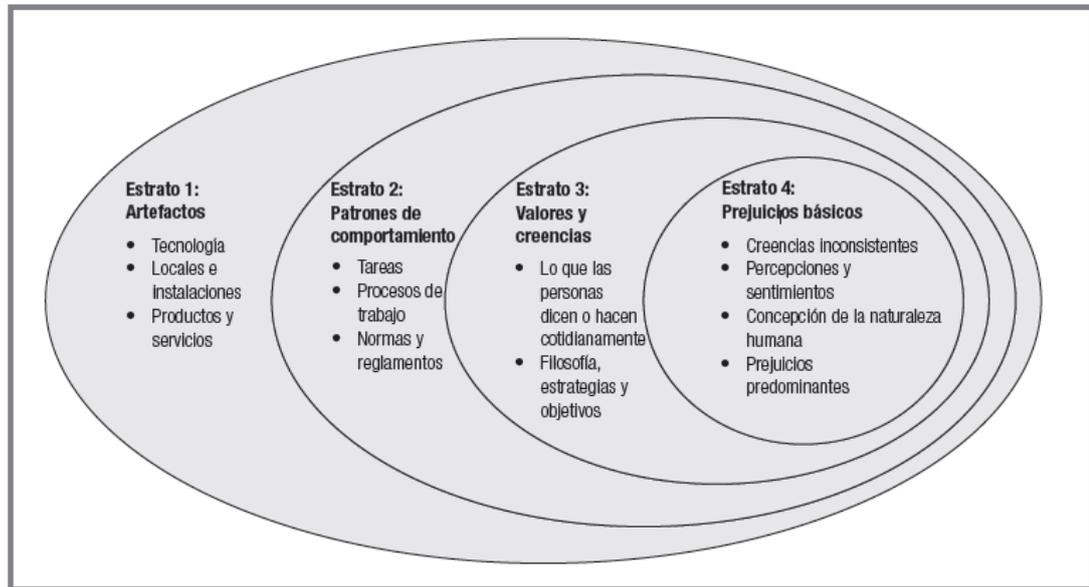
Figura 1: Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Schermerhorn J. R (2010)

De la misma manera para Chiavenato (2011), los niveles de la cultura organizacional son cuatro, mismos que reflejan en la figura que se muestra a continuación:

Figura 2: Niveles de la Cultura Organizacional



Fuente: Chiavenato (2009)

Del análisis podría concluirse, que como lo indican los autores existe el nivel observable y el nivel interno, bajo este principio todo lo que se puede observar es más fácil de cambiar, mientras que en el nivel más interno, el cambio cultural es más difícil, complejo y toma más tiempo.

#### 1.4 Características de la cultura organizacional

Franklin y Krieger (2011) manifiestan que la cultura organizacional está conformada por:

- ✓ Clima organizacional
- ✓ Valores organizacionales
- ✓ Presunciones básicas
- ✓ Normas
- ✓ Las interacciones
- ✓ Los símbolos
- ✓ Subculturas dentro de la organización
- ✓ El entorno físico; y
- ✓ Cultura Material

Asimismo Gómez y Fontalvo (2014), identifican como factores determinantes de la cultura organizacional, variables de tipo comportamental tales como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los

principios e identidad organizacional y, como éstos contribuyen en los procesos de integración y consolidación en el diseño estratégico de planeación de objetivos y toma de decisiones, alineación de la cultura corporativa y la estructura, conformación de los equipos sistémicos multiniveles, afianzamiento de la cultura de la confianza y empoderamiento, promoción del aprendizaje y el desarrollo humano.

Sin embargo las características de las culturas ganadoras de acuerdo a Newstrom (2011) se destacan por ser:

- ✓ Altas expectativas.
- ✓ Premiar los logros.
- ✓ Valores claros y conducta ética de la empresa.
- ✓ Empleados facultados.
- ✓ Lealtad al equipo.
- ✓ Un ambiente de alto desempeño en el que es estimulante, satisfactorio y divertido trabajar.

En síntesis, el tener la empresa claramente definidos sus principios, valores, conductas, normas, etc., y una adecuada socialización de los mismos, permitirá realizar una correcta selección de personal que se acople a las necesidades y filosofía de la organización, todo esto enmarcado bajo un liderazgo adecuado, generará una cultura organizacional afianzada o fuerte.

### **1.5 La cultura organizacional y el modelo de valores en competencia**

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional en la Coordinación Zonal 6 del MIES, se utilizará la base teórica planteada por Cameron y Quinn (2011), quienes proponen una metodología para el diagnóstico de la misma, basada en el modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework).

El objetivo de este modelo es diagnosticar la cultura de una organización y determinar la existencia de subculturas, a través de la identificación de cuatro tipos de cultura dominantes:

- a) Clan
- b) Adhocracia
- c) Mercado
- d) Jerarquizada

El modelo fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de las organizaciones efectivas y considera dos dimensiones: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

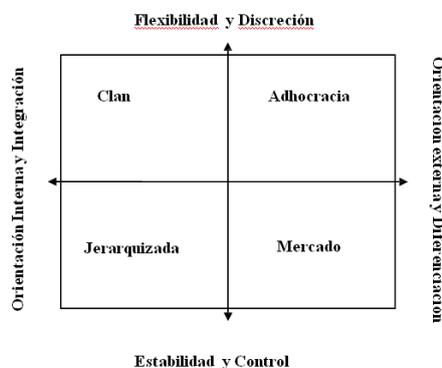
Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004)

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004)

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional. A continuación se ilustra el modelo:

Figura 3: Modelo de Valores en Competencia



Fuente: Cameron & Quinn (2011)

De acuerdo a Cameron y Quinn (2011), de este modelo se desprenden los cuatro tipos de cultura dominantes:

**Clan:** Las premisas básicas de la organización clan son: el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados; los consumidores deben ser vistos como socios; la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente humano de trabajo; la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

**Jerarquía:** La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos; ahí los procedimientos gobiernan a los empleados; además, los líderes efectivos deben ser adecuados coordinadores y organizadores. Mantener a la organización en el largo plazo, sin turbulencia, es lo más importante. Asimismo, los aspectos centrales son la estabilidad, la predictibilidad, el control y la eficiencia, sin olvidar que las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

**Adhocracia:** Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor; los empleados toman riesgos y el liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El lazo que mantiene a la organización unida es el compromiso con la experimentación. El énfasis empresarial se centra en ser vanguardista en cuanto a conocimiento, productos y servicios. El éxito se define en función de generar productos y servicios únicos y originales. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

**Mercado:** Se caracteriza porque los líderes deben ser asertivos, competitivos, pensantes y demandantes; el énfasis está en ganar y la preocupación en el largo plazo reside en las acciones competitivas y la ampliación de metas y objetivos. El éxito es definido en términos de participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014)

Usando estos principios, Cameron y Quinn desarrollaron un instrumento al que denominaron Organizational Culture Assessment Instrument (Instrumento para diagnosticar la Cultura Organizacional), por sus siglas en inglés OCAI, que es un cuestionario de gran utilidad para diagnosticar la cultura organizacional, basado en el modelo de valores en competencia.

El OCAI, está conformado de seis preguntas relacionadas con:

1. Las características dominantes de la organización (como se define a la institución)
2. El liderazgo organizacional (como define el estilo de liderazgo de la institución)
3. Estilo gerencial (como define el estilo de dirección de la institución)

4. Unión de la organización (como define los valores compartidos por el personal de la institución)
5. Énfasis estratégico (como define la orientación estratégica de la institución)
6. Criterio de éxito (define en que se basa el éxito en la institución)

Cada una de las preguntas antes indicadas consta de cuatro alternativas de respuesta, etiquetadas con las letras A, B, C y D, que están relacionadas a los cuatro tipos de culturas dominantes previamente explicadas.

De tal manera que:

- El ítem A, trata de diagnosticar el grado de orientación de la organización a la cultura tipo Clan.
- El ítem B, trata de diagnosticar el grado de orientación de la organización a la cultura tipo Adhocracia.
- El ítem C, trata de diagnosticar el grado de orientación de la organización a la cultura tipo Mercado.
- El ítem D, trata de diagnosticar el grado de orientación de la organización a la cultura tipo Jerarquía.

Para cada pregunta se deberá dividir 100 puntos, entre los cuatro ítems de respuesta, el encuestado deberá otorgarle el mayor puntaje a aquel ítem que tiene mayor similitud con el entorno en el que se desenvuelve la organización.

Para calcular el resultado, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, se divide para 6 y se obtiene el promedio por cada letra.

Los resultados obtenidos pueden graficarse en un eje de coordenadas, lo cual permitirá visualizar las características y la orientación de la cultura organizacional.

### **1.5.1 Confiabilidad y validez del instrumento OCAI**

El instrumento OCAI ha sido utilizado en numerosos estudios de investigación, en diferentes tipos de organización, es importante acotar que en el año 1991 Quinn y Spreitzer, realizaron un estudio de confiabilidad del instrumento, dirigido a 796 ejecutivos de 86 instituciones de servicio público, concluyendo que las preguntas que conformado el cuestionario permiten diagnosticar la cultura organizacional; de la misma forma Yeung, Brockbank and Ulrich, en el año 1991, en un estudio dirigido a 10.300 ejecutivos en 1.064 empresas, evidenciaron la confiabilidad del instrumento. Muchas de las empresas de este estudio, estaban incluidas en la revista Fortune 500.

Cameron y Freeman en 1991, realizaron una investigación, a 3.406 individuos en 334 instituciones de educación superior, para confirmar que el instrumento OCAI permite diagnosticar los cuatro tipos de cultura organizacional, la conclusión a la que llegaron fue que

ninguna organización estaba caracterizada totalmente por una sola cultura, pero se evidenció que existía una cultura dominante en la mayoría de las organizaciones.

Con la finalidad de comprobar la viabilidad de la aplicación de la encuesta, previo a realizar la investigación, se aplicó una prueba piloto a 10 servidores de la institución con la finalidad de comprobar la viabilidad de la aplicación de la encuesta y se obtuvo los siguientes resultados:

- El tiempo promedio para completar la encuesta fue de 20 minutos.
- El personal encuestado no tuvo dificultad para comprender los enunciados y asignar las puntuaciones.

Por lo cual se considera que es factible aplicarla a los servidores de la Coordinación Zonal 6 del MIES.

## **1.6 Descripción de la institución**

### **1.6.1 Descripción general del ministerio de inclusión económica y social**

Basado en el plan estratégico institucional y el estatuto orgánico por procesos del MIES, se describe a continuación los aspectos más relevantes del Ministerio de Inclusión Económica y Social.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, es una institución que forma parte del sector de desarrollo social del Ecuador, orientada hacia los ejes de acción social planteados por el Gobierno Central a través del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.

El proceso de transformación del MIES, para llegar a ser el ente de la temática social, ha sido extenso y de constante cambio, iniciando con el Decreto No. 1901, publicado en el Registro Oficial No. 331 del 11 de septiembre de 1964, el Ministerio de Provisión Social, Trabajo y Sanidad cambia su denominación a Ministerio de Previsión Social, Trabajo y Salud Pública, instaurando las Subsecretarías de: Salud Pública, Previsión Social y Trabajo.

Sin embargo en el transcurso de varios años y a través de Decretos Ejecutivos ha ido ajustado su rectoría, es así que el último cambio que ha atravesado el MIES, fue dispuesto mediante Decreto Ejecutivo N. 1356 de 12 de noviembre de 2012, publicado en el Registro Oficial No. 838, del 26 de noviembre de 2012, en el cual se transfiere al Ministerio de Inclusión Económica y Social el Instituto de la Niñez y la Familia-INFA y el Programa de Protección Social (PPS).

A partir del mismo, el MIES ejecuta sus procesos bajo 4 ejes: Protección Social, Desarrollo Integral, Promoción, Movilidad y Aseguramiento no Contributivo.

Como prioridad, el enfoque del MIES es generar oportunidades para toda la ciudadanía en cuanto a: equidad, atención directa a grupos vulnerables con mayores necesidades, promoviendo su acceso autónomo en el presente y futuro.

### **1.6.2 Misión**

Definir y ejecutar políticas, estrategias, planes, programas, proyectos y servicios de calidad y con calidez, para la inclusión económica y social, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y la población que se encuentra en situación de pobreza y vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo y cuidado durante el ciclo de vida, la movilidad social ascendente y fortaleciendo a la economía popular y solidaria.

### **1.6.3 Visión**

Ser el referente regional y nacional en la definición y ejecución de políticas de inclusión económica y social, contribuyendo a la superación de las brechas de desigualdad; a través de la construcción conjunta del Buen Vivir para la población ecuatoriana.

### **1.6.4 Objetivos Estratégicos**

- Incrementar el acceso y calidad de los servicios de inclusión social con énfasis en los grupos de atención prioritaria y la población que se encuentra en pobreza o vulnerabilidad, para reducir las brechas existentes.
- Incrementar la promoción del desarrollo integral de la población que requiere de los servicios de inclusión social, durante el ciclo de vida, así como la corresponsabilidad de las familias y comunidad ligadas a la prestación de los servicios que brinda del MIES.
- Incrementar las intervenciones de prevención en el ámbito de la protección especial para la población susceptible de vulneración de derechos.
- Incrementar la inclusión económica de la población en situación de pobreza a través del fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria desde una perspectiva territorial, articulación de redes de actores de la EPS, e inserción en el cambio de la matriz productiva, como un mecanismo para la superación de desigualdades.
- Incrementar la movilidad ascendente de las personas y las familias en condiciones de vulnerabilidad y extrema pobreza a través de transferencias monetarias y el fortalecimiento de sus capacidades para concretar un proyecto de vida que les permita salir de su situación de pobreza.
- Incrementar la eficacia institucional del MIES.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del MIES.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del MIES.

## **1.6.5 Valores**

### **Integridad**

Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

### **Transparencia**

Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

### **Calidez**

Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

### **Solidaridad**

Acto de interesarse y responde a las necesidades de los demás.

### **Colaboración**

Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

### **Efectividad**

Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.

### **Respeto**

Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único, con intereses y necesidades particulares.

### **Responsabilidad**

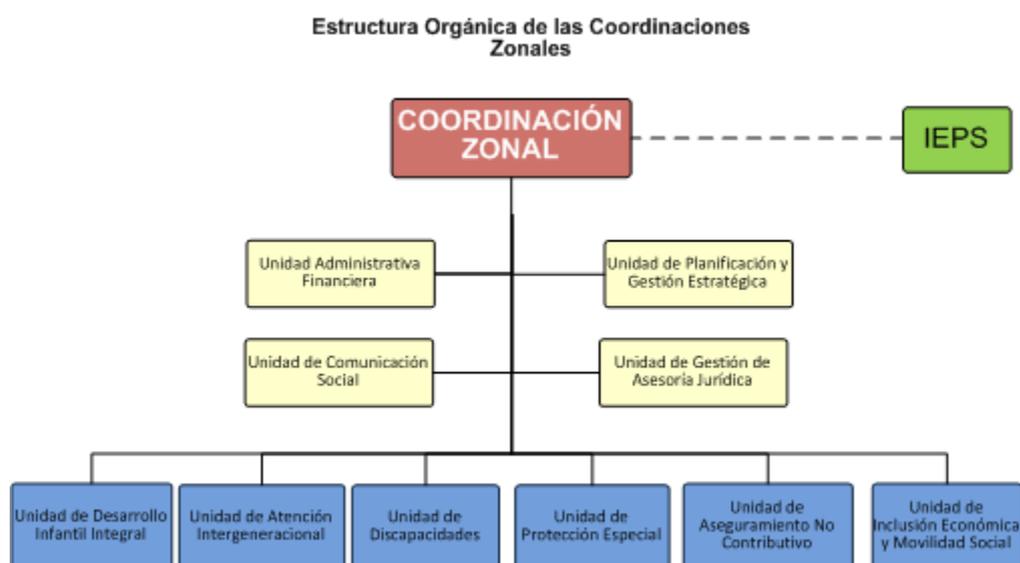
Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

### **Liderazgo democrático**

Tomar decisiones después de fomentar la discusión grupal.

### 1.6.6 Organigrama Coordinación Zonal MIES

Figura 4: Organigrama Coordinación Zonal MIES



Fuente: Estatuto Orgánico por Procesos MIES (2013)

#### 1.6.6.1 Estructura organizativa

Para la descripción de la estructura organizativa de la Coordinación Zonal 6 del MIES, se ha extraído del: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social, los siguientes fragmentos:

Art. 6.- Desconcentración.- Se entiende por desconcentración la transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel zonal o distrital), siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento.

Art. 17. Fundamentos de la estructura organizacional.- La estructura organizacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES, se sustenta en el enfoque de gestión por procesos y se encuentra alineada con la misión, visión, principios, valores y atribuciones del Ministerio, determinando de manera clara su ordenamiento orgánico, a través de la identificación de procesos, productos y/o servicios.

Art. 18.- Procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social.- Los procesos del Ministerio de Inclusión Económica y Social se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión y visión institucional. Estos son:

**a. Procesos gobernantes:** Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de directrices, políticas, normas y planes estratégicos para el funcionamiento de la Institución y son realizados por el Ministro/a y Viceministros/as.

**b. Procesos agregadores de valor:** Son los procesos esenciales de la Institución, que generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y que permiten ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la Institución.

**c. Procesos habilitantes:** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y agregadores de valor, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios jurídicos, contables, financieros y de comunicación que viabilizan la gestión institucional.

**d. Procesos desconcentrados:** Son procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, que se ejecutan y generan productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Inclusión Económica y social.

Art. 19.- Facultades a nivel central y desconcentrado.- Son niveles de desconcentración el zonal y distrital.

Las Facultades de cada nivel de desconcentración son las siguientes:

**Nivel central:** Rectoría – Planificación – Coordinación –Regulación –Control–Gestión.

**Nivel zonal:** Planificación – Coordinación – Control – Gestión

Art. 20.- Estructura básica por procesos alineada a la misión.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social para el cumplimiento de su misión, objetivos y responsabilidades, desarrolla los siguientes procesos internos:

#### **1.6.6.2 Procesos desconcentrados**

##### **Nivel zonal**

Procesos Gobernantes

Procesos Agregadores de Valor

Procesos Habilitantes de Asesoría

Procesos Habilitantes de Apoyo

Proceso Administrativo

Proceso Financiero

Proceso Talento Humano

### 1.6.6.3 Descripción de la estructura organizacional por procesos zonal

#### Procesos gobernantes

**Coordinación Zonal:** Unidad responsable, Coordinación Zonal, responsable, Coordinador/a Zonal.

**Misión:** Ejercer la política pública para asegurar la inclusión social, ciclo de la vida y familia; y, el aseguramiento para la no Contributivo y Movilidad Social en el territorio de su jurisdicción y diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para garantizar la calidad de los servicios sociales, desarrollar proyectos y programas inclusivos y de aseguramiento aprobados por la Autoridad y coordinar a los niveles desconcentrados del territorio ecuatoriano de manera equitativa, mediante procesos debidamente articulados, eficientes y eficaces, basado en el enfoque de derechos, equidad de género, interculturalidad y democracia participativa.

#### Procesos agregadores de valor

**Unidad Zonal de Desarrollo Infantil Integral:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Desarrollo Infantil Integral, responsable, Técnico/a de Desarrollo Infantil Integral.

**Misión:** Implementación y ejecución de la política pública, programas, normas técnicas y servicios de desarrollo infantil integral.

Es importante indicar que dentro de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral se encuentran los cargos **Coordinador/a Centro Infantil del Buen Vivir y Educador/a Creciendo con Nuestros Hijos**, las cuales cumplen con las siguientes funciones:

#### **Coordinador/a Centro Infantil del Buen Vivir y Educadora**

- Participar en la Coordinación la ejecución del servicio de la unidad de atención especializado en el marco de la política pública, normas técnicas, modelos de atención, protocolos de gestión.
- Participar en la coordinación de las programaciones pedagógicas específicas por grupo de edad en la parte técnica, de gestión y de talento humano de acuerdo a los lineamientos de la Dirección Distrital.
- Realizar denuncias de los casos detectados de vulneración de derechos ante la autoridad competente.
- Identificar y realizar el mejoramiento continuo para la operación de la unidad de atención a través de planes de mejoramiento, planes de gestión de riesgos, capacitación y acompañamiento en coordinación con la unidad correspondiente de la Dirección Distrital.
- Participar en la Coordinación de la ejecución de los servicios de desarrollo infantil integral con otras modalidades de atención complementarias ampliando su cobertura hacia la zona de influencia geográfica

- Participar en el análisis, monitoreo y evaluación con el equipo de Educadoras de DII a las niñas y niños, a fin de garantizar su desarrollo integral, de las familias y comunidad.
- Realizar la articulación de acciones en coordinación con la dirección distrital y con otras instituciones a nivel territorial para la provisión de servicios específicos que permitan complementar los servicios propios de la unidad de atención de acuerdo a los protocolos establecidos.
- Registrar las estadísticas de las niñas y niños, variables técnicas del servicio establecidas en normas y protocolos y actualizar la información periódicamente en el SIIMIES
- Ejecutar acciones para garantizar la integridad y la salud de las niñas y niños de la unidad de atención articulando con las entidades de salud pública
- Elaborar informes técnicos de acuerdo a sus competencias.

### **Educador/a Creciendo con Nuestros Hijos**

- Facilitar el desarrollo integral, a través de la provisión del servicio Creciendo con Nuestros Hijos-CNH conforme los parámetros metodológicos establecidos en la Norma Técnica de los servicios de Desarrollo Infantil Integral, los protocolos e instrumentos del MIES.
- Mantener ordenada a la población atendida, a fin de garantizar el desarrollo integral de los usuarios, familia y comunidad.
- Redactar los debidos informes técnicos de acuerdo a sus competencias.
- Recibir los lineamientos proporcionados por el equipo profesional para la atención integral de los usuarios y sus familias.
- Mantener la articulación de acciones en coordinación con la Dirección Distrital y con otras instituciones a nivel territorial para la provisión del servicio desde un enfoque integral, según lo establecido en el protocolo.
- Reportar los casos detectados de vulneración de derechos ante la autoridad competente.
- Custodiar la información de la atención de los usuarios del servicio Creciendo con Nuestros Hijos-CNH.

**Unidad Zonal de Atención Intergeneracional:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Atención Intergeneracional, responsable, Técnico/a de Atención Intergeneracional.

**Misión:** Ejecutar políticas, programas y servicios que permitan la cohesión e inclusión social considerando el ciclo de vida y las relaciones intergeneracionales, a través de la promoción de derechos y del fomento del buen vivir.

**Unidad Zonal de Discapacidades y Familia:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Discapacidades y Familia, responsable, Técnico/a de Discapacidades y Familia.

**Misión:** Proponer, ejecutar y evaluar la política pública de inclusión social de las personas con discapacidades y las familias.

**Unidad Zonal de Protección Especial:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Protección Especial, responsable, Técnico/a de Protección Especial.

**Misión:** Proponer y ejecutar políticas en el ámbito de la protección especial, dirigidas a la protección y apoyo a restitución de derechos de las y los ciudadanos en todo su ciclo de vida, con énfasis en niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, fomentando la corresponsabilidad ciudadana.

**Unidad Zonal de Aseguramiento no Contributivo:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Aseguramiento no Contributivo, responsable, Técnico/a de Aseguramiento no Contributivo.

**Misión:** Controlar la ejecución del sistema de aseguramiento no Contributivo, como: el pago a madres jefes de hogar, pensiones a adultos mayores y personas con discapacidad, redes de descuento, crédito, la transferencia del bono de emergencias en caso de declaración de estado de emergencia, y, los servicios exequiales.

**Unidad Zonal de Inclusión Económica no Contributivo y Movilidad Social:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Inclusión Económica y Movilidad Social responsable, Técnico/a de Inclusión Económica y Movilidad Social.

**Misión:** Implementar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados a la generación de capacidades y oportunidades para la Movilidad Social de los/as usuarios/as del bono de desarrollo humano y pensiones.

#### **Procesos habilitantes de asesoría**

**Planificación y Gestión Estratégica:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Planificación y Gestión Estratégica, responsable, Técnicos/as de Planificación, de Tecnologías de la Información y de Gestión de la Calidad.

**Misión:** Ejecutar y evaluar los procesos de planificación, de gestión y administración de las tecnologías de la información y de gestión de la calidad del Ministerio de Inclusión Económica y Social en la zona.

**Gestión de Asesoría Jurídica:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Asesoría Jurídica, responsable, Técnico/a de Asesoría Jurídica.

**Misión:** Garantizar el cumplimiento del principio de legalidad en los actos de la Coordinación Zonal, dentro del marco de la política jurídica institucional, proporcionando patrocinio y asesoría jurídica.

**Gestión de Comunicación Zonal:** Unidad responsable, Unidad Zonal de Comunicación Social, responsable, Técnico/a de Comunicación Social.

**Misión:** Comunicar y difundir de manera estratégica, crítica, responsable y transparente las acciones, proyectos, programas y eventos realizados por la gestión institucional del Ministerio de Inclusión Económica y Social, tanto para los servidores públicos como para los/as ciudadanos en general y obtener una retroalimentación de la percepción social y el posicionamiento de marca institucional.

#### **Procesos habilitantes de apoyo**

**Gestión Administrativa Financiera:** Unidad responsable, Unidad Zonal Administrativa Financiera, responsable, Técnico/a Administrativo/a Financiero/a.

**Misión:** Implementación del modelo de gestión administrativo financiero desconcentrado que permita eficientemente contar con los recursos humanos, financieros, administrativos y de infraestructura para el logro de la consecución de los objetivos institucionales en la Zona.

Una vez realizada una breve descripción de cómo está constituida la Coordinación Zonal del MIES, se procede a realizar un estudio de la cultura de esta institución.

### **1.6.7 Caracterización cultural del Ministerio de Inclusión Económica y Social**

#### **1.6.7.1 Propiedad**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, es una institución que forma parte del sector de desarrollo social del Ecuador, orientada hacia cuatro ejes de acción: Protección Social, Desarrollo Integral, Promoción, Movilidad y Aseguramiento no Contributivo.

El MIES pertenece a la función ejecutiva, por lo tanto está alineado al Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva y otros cuerpos legales de los cuales se desprende la forma de administración sin que existan propietarios ni accionistas.

Los órganos y entidades que comprenden la Función Ejecutiva deberán servir al interés general de la sociedad y someterán sus actuaciones a los principios de legalidad, jerarquía, tutela, cooperación y coordinación, según el caso, bajo los sistemas de descentralización y desconcentración administrativa.

El Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva instituye principalmente la estructura general, el funcionamiento, el procedimiento administrativo común y las normas sobre responsabilidad de los órganos y entidades que integran la Administración Pública Central e Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva; y el Estatuto Orgánico por procesos del MIES es un instrumento normativo que regula la estructura y funcionamiento de la institución, que determina el ámbito de acción de cada

unidad administrativa y una guía práctica para ejecutar a cabalidad las atribuciones de la misma.

### **1.6.7.2 Tamaño**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social está conformado por nueve Coordinaciones Zonales.

La Coordinación Zonal 6 del MIES, tiene cobertura en las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, atiende alrededor de 130.000 usuarios y usuarias.

Actualmente cuenta con 961 servidores y servidoras, de los cuales 493 laboran en Desarrollo Infantil, 177 en el cargo de Coordinador/a de Centro Infantil del Buen Vivir (CIBV) y 316 en el cargo de Educador/a Creciendo con Nuestros Hijos (CNH).

En el cantón Cuenca, laboran 103 servidores, 64 Educadores Creciendo con Nuestros Hijos y 39 Coordinadores de Centro Infantil del Buen Vivir.

### **1.6.7.3 Tecnología**

Durante los últimos años se ha mejorado la accesibilidad a la tecnología de punta, permitiendo que los avances e innovaciones tecnológicos coadyuven al desarrollo de las capacidades de las instituciones del sector público, teniendo una mejora en la gestión, creando nuevos sistemas y aplicaciones.

Actualmente en el MIES se utilizan sistemas gubernamentales como el Quipux, para la gestión documental, E-SIGEF sistema integrado de gestión financiera, E-SIPREN sistema presupuestario de remuneraciones, E-SByE sistema de bienes y existencias, portal de compras públicas, GPR sistema que permite hacer un seguimiento continuo de los planes estratégicos y operativos.

Además dispone de sistemas propios como el SIIMIES, sistema integrado de información; el SIIPS, sistema integrado de protección social; el SINA, sistema integrado nacional de adopciones; OLYMPO, para control de bienes; ALFRESCO, repositorio de documentos digitalizados; sistema para control de asistencia de personal y para el manejo del correo electrónico se utiliza el ZIMBRA, entre los más importantes.

También se cuenta con servidores de: aplicaciones y base de datos, respaldo de información, pruebas, antivirus, servidores para los servicios web con enlace de datos alámbrico e inalámbrico, a través de fibra óptica, un sistema de comunicaciones ip, es importante acotar que toda la plataforma tecnológica es administrada en Quito, por Planta Central.

#### 1.6.7.4 Personal

Dentro de los objetivos estratégicos del MIES, se encuentra considerado el incremento del desarrollo humano, lo cual evidencia que por parte de los directivos existe preocupación por el bienestar de sus colaboradores, brindando espacios para actividades sociales y de capacitación, el personal tiene acceso a beneficios de diversos tipos, enmarcados en la normativa de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), sin embargo existe un ambiente de inestabilidad ya que únicamente el 14% es personal con nombramiento, el 86% restante se encuentra contratado mediante servicios ocasionales.

#### 1.6.8 Diagnóstico de la cultura organizacional

El presente diagnóstico se lo realizó a través de la aplicación del cuestionario OCAI de Cameron y Quinn, el cual permite describir la cultura dominante e identificar si existen subculturas organizacionales.

Con el objeto de realizar el análisis, se aplicó la encuesta a los servidores que laboran en la unidad de Desarrollo Infantil Integral (Educador Familiar CNH y Coordinador CIBV) en el Cantón Cuenca, empleando un muestreo estratificado en dos categorías o cargos, para cada categoría se utilizó el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, con un error del 5% y un nivel de confianza del 97%, definiéndose la muestra de acuerdo al siguiente detalle:

*Tabla 1: Muestra*

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos	64	56
Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir	39	36
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>92</b>

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social

### 1.6.9 Análisis de Resultados

Posterior a la aplicación del Cuestionario OCAI, se obtuvieron los siguientes resultados referentes a la Cultura Organizacional:

*Figura 5: Resultado del diagnóstico de la Cultura Organizacional para la Unidad de Desarrollo Infantil Integral*



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

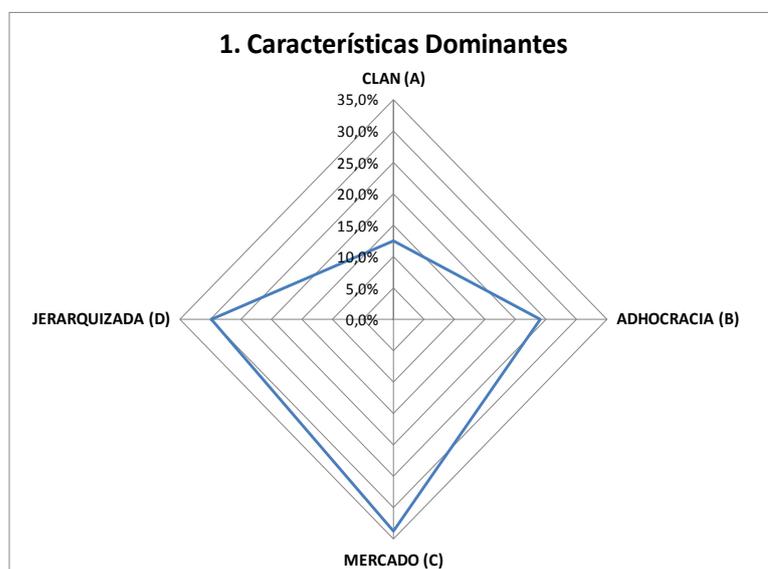
*Tabla 2: Puntuaciones promedio por tipo de cultura organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral*

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>TOTAL GENERAL</b>	20,9%	20,6%	31,5%	27,0%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

La Figura 5, muestra el resultado del diagnóstico de la cultura organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral, en el mismo se puede concluir que no existe un tipo de cultura dominante ya que no se observa una tendencia predominante en particular, debido a que existen pequeñas diferencias en los valores promedios, sobre todo en la cultura tipo Mercado (31,5%) y Jerarquizada (27%).

Figura 6: Resultado del diagnóstico de las Características Dominantes de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

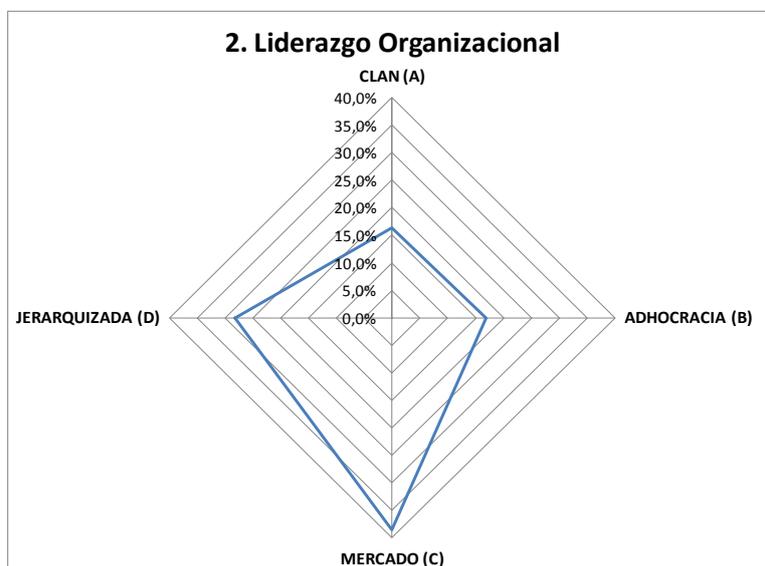
Tabla 3: Puntuaciones promedio por Características Dominantes de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	12,5%	23,9%	33,7%	29,9%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

La Figura 6, muestra que la mayoría de los servidores encuestados (33,7%) señalan que la institución está muy orientada a los resultados, las personas se preocupan por cumplir con su trabajo, son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas (Cultura Tipo Mercado).

Figura 7: Resultado del diagnóstico del Liderazgo Organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

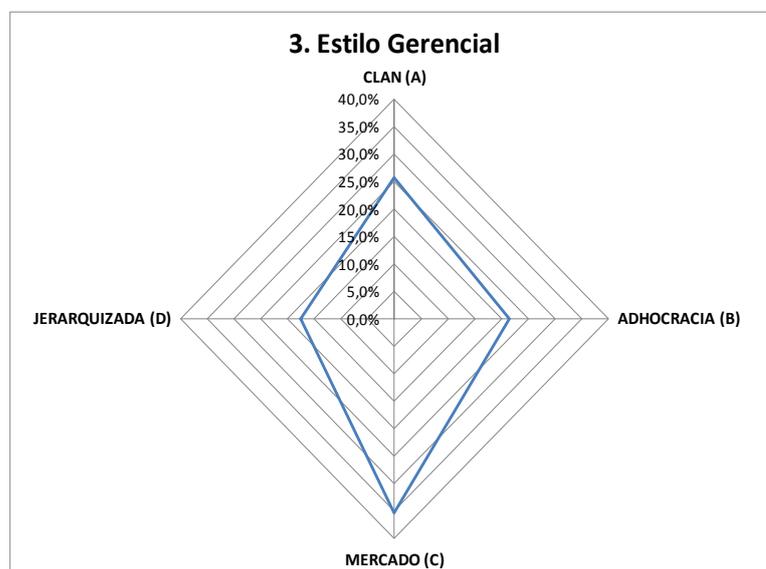
Tabla 4: Puntuaciones promedio por Liderazgo Organizacional de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	16,3%	16,9%	38,6%	28,2%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

La Figura 7, muestra que la mayoría de los servidores encuestados (38,6%) señalan que la institución está muy orientada a los resultados, las personas se preocupan por cumplir con su trabajo, son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas (Cultura Tipo Mercado).

Figura 8: Resultado del diagnóstico del Estilo Gerencial de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

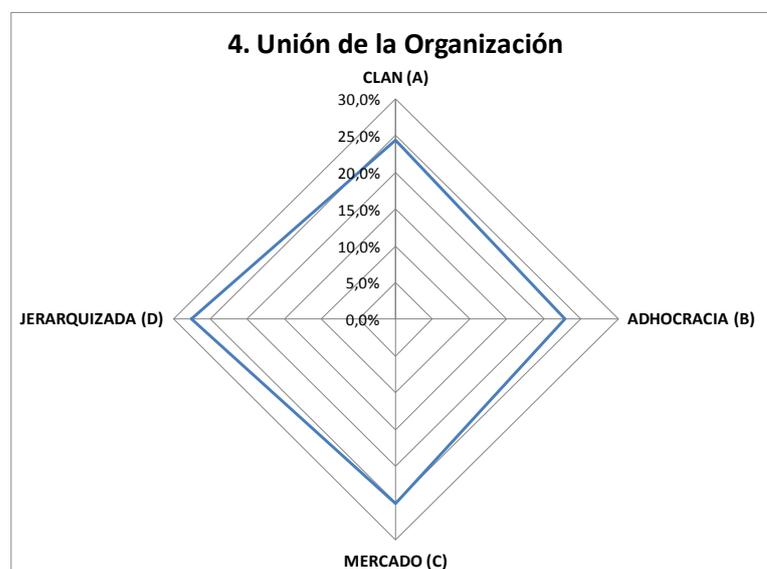
Tabla 5: Puntuaciones promedio por Estilo Gerencial de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>ESTILO GERENCIAL</b>	25,6%	21,5%	35,3%	17,5%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

En la Figura 8, se aprecia que la mayoría de los servidores encuestados (35,3%) señalan que el estilo gerencial se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el alcance de objetivos ambiciosos (Cultura Tipo Mercado).

Figura 9: Resultado del diagnóstico de la Unión de la Organización de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

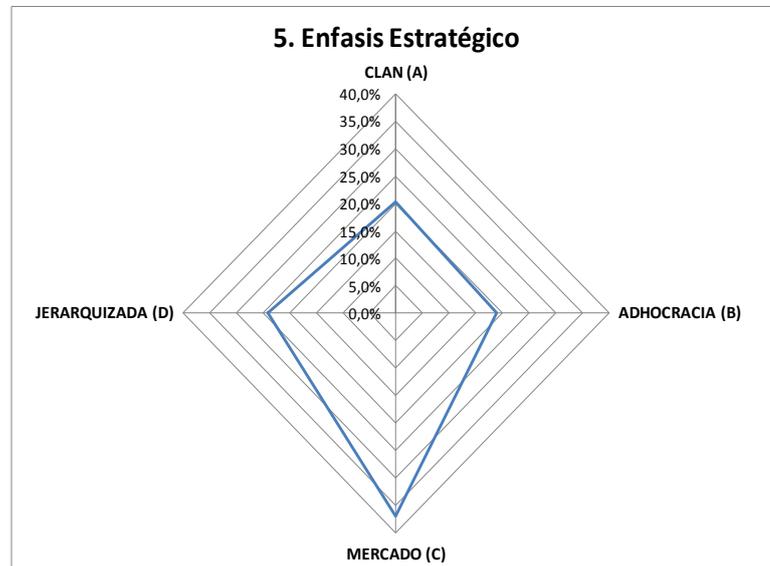
Tabla 6: Puntuaciones promedio por Unión de la Organización de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	24,4%	22,9%	25,1%	27,6%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

En la Figura 9, se observa que la mayoría de los servidores encuestados (27,6%), señala lo que mantiene unida a la organización son los valores compartidos y el respeto por las normas y políticas formales (Cultura Tipo Jerarquizada).

Figura 10: Resultado del diagnóstico del Énfasis Estratégico de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

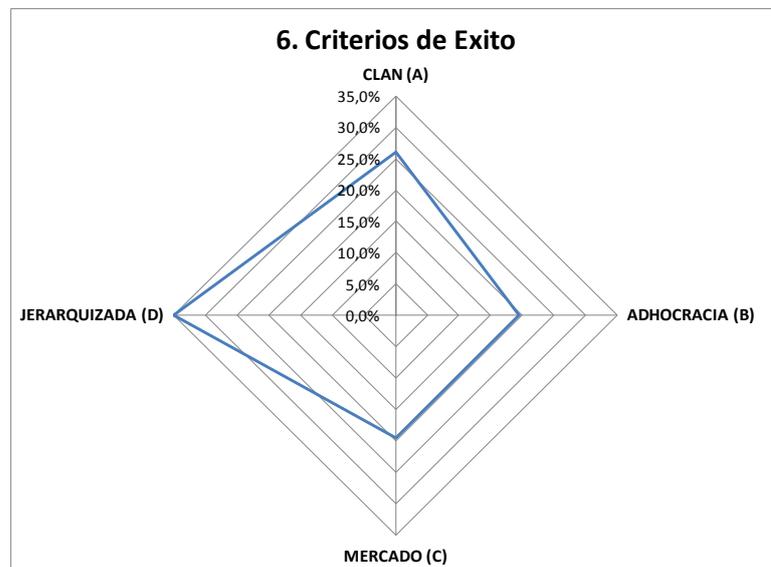
Tabla 7: Puntuaciones promedio por Énfasis Estratégico de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>	20,2%	18,9%	37,0%	24,1%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

La Figura 10, muestra que la mayoría de los servidores encuestados (37%), opina que el énfasis estratégico de la institución enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados (Cultura Tipo Mercado).

Figura 11: Resultado del diagnóstico del Criterio de Éxito de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

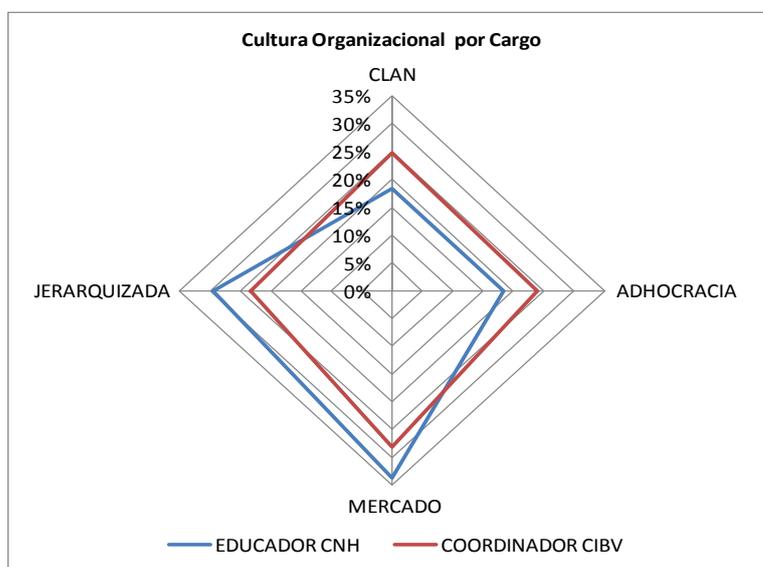
Tabla 8: Puntuaciones promedio por Criterios de Éxito

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>CRITERIOS DE ÉXITO</b>	26,1%	19,5%	19,5%	34,9%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

En la Figura 11, se observa que la mayoría de los servidores encuestados (34,9%), señala que éxito se basa en la eficiencia en el cumplimiento de las tareas (Cultura Tipo Jerarquizada).

Figura 12: Resultado del diagnóstico de la Cultura Organizacional por Cargo de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral



Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

Tabla 9: Puntuaciones promedio por Tipo de Cultura por Cargo de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral

CARGO	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIZADA
<b>EDUCADOR CNH</b>	18,4%	18,4%	33,7%	29,5%
<b>COORDINADOR CIBV</b>	24,7%	24,0%	28,2%	23,2%
<b>TOTAL GENERAL</b>	20,9%	20,6%	31,5%	27,0%

Fuente: Encuesta de Cultura Organizacional

En la Figura 12, se observa que no existe un tipo de cultura dominante ya que no se determina una tendencia predominante en particular, debido a que existen pequeñas diferencias en los valores promedios de cada cultura, sin embargo el mayor porcentaje se encuentra en la cultura tipo Mercado (31,5%).

En el caso de los Educadores CNH encuestados, la mayoría, es decir el 33,7% señalan que en la institución existe una tendencia a la cultura tipo Mercado, sin embargo existe una diferencia poco significativa con la cultura tipo Jerarquizada la misma que alcanza un 29,5%.

De la misma manera la mayoría de los Coordinadores CIBV, el 28,2% opinan que la institución está orientada a una cultura tipo Mercado, sin embargo existe una diferencia poco significativa con la cultura tipo Clan la misma que alcanza un 24,7%.

#### **1.6.10 Conclusiones**

- No existe una cultura dominante, ya que existen diferencias poco significativas entre los valores promedio de los diferentes tipos de cultura.
- De los resultados de la encuesta aplicada, se puede concluir que la cultura organizacional que se percibe en la Unidad de Desarrollo Infantil Integral, es la mezcla de una cultura tipo Mercado con una Jerarquizada es decir que:
- La institución está muy orientada a los resultados, las personas se preocupan por cumplir con su trabajo, son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas, la institución está muy orientada a los resultados, las personas se preocupan por cumplir con su trabajo, son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas, el estilo gerencial se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el alcance de objetivos ambiciosos, lo que mantiene unida a la organización son los valores compartidos y el respeto por las normas y políticas formales, el énfasis estratégico de la institución enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados y por último el éxito se basa en la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.
- En los puestos analizados en la Unidad de Desarrollo Infantil Integral, se observa que no existen subculturas ya que tanto en el caso del cargo Educador Familiar CNH, como Coordinador CIBV, la mayoría de los servidores encuestados consideran que la cultura organizacional de la institución es tipo Mercado.

## **CAPÍTULO II**

### **BASE TEÓRICA**

#### **2.1 Introducción**

Con la finalidad de cumplir con lo planteado en los objetivos de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que fundamenten el estudio en cuestión.

Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se sustentan las bases teóricas relativas al comportamiento organizacional, clima organizacional y satisfacción laboral, basadas en los autores Robbins y Judge (2013), y Chiavenato (2009), así como diferentes artículos científicos que permitieron profundizar los temas antes mencionados.

Además se profundizó la teoría de los dos factores de Herzberg, ya que la construcción del instrumento de medición de la satisfacción laboral se sustenta en esta teoría.

#### **2.2 Comportamiento organizacional**

Existen varias definiciones acerca del comportamiento organizacional, entre algunas:

“Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Para Robbins y Judge (2013) es un “campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”

De acuerdo a Alles (2008) comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en el trabajo, basado en que éstos desarrollan su actividad laboral dentro de organizaciones. Por lo tanto es la disciplina que estudia el comportamiento de las personas dentro de una organización.

Para autores como Franklin y Krieger (2012) y Chiavenato (2009) el análisis del comportamiento organizacional puede llevarse desde tres niveles diferentes o variables independientes del CO:

- Nivel de Individuos: visualiza el comportamiento de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral, su comportamiento dependerá de características personales como edad, sexo, estado civil, de características de personalidad, de formación, de la posición jerárquica que ocupe.

- Nivel de grupos y equipos: enfoca el comportamiento de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas de la organización.
- Nivel del sistema organizacional: considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una organización orientada a la consecución de metas. Los componentes del sistema son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar los recursos humanos y su cultura organizacional, todo esto enlazado a una tecnología de trabajo.

Además de estos niveles Alles (2008) define como factores que también componen el comportamiento organizacional a la tecnología, el entorno directo (gobierno, competencia, presiones sociales) y el entorno global (medidas de otros gobiernos).

En conclusión el comportamiento organizacional estudia el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen en la organización, y aplica su conocimiento para hacer que las organizaciones trabajen eficientemente, basado en variables dependientes, independientes, intermedias y resultantes.

### **2.2.1 Objetivos del comportamiento organizacional**

Para Franklin y Krieger (2012), con la finalidad de lograr que las personas y organizaciones desarrollen todo su potencial, el estudio del comportamiento organizacional considera los siguientes objetivos:

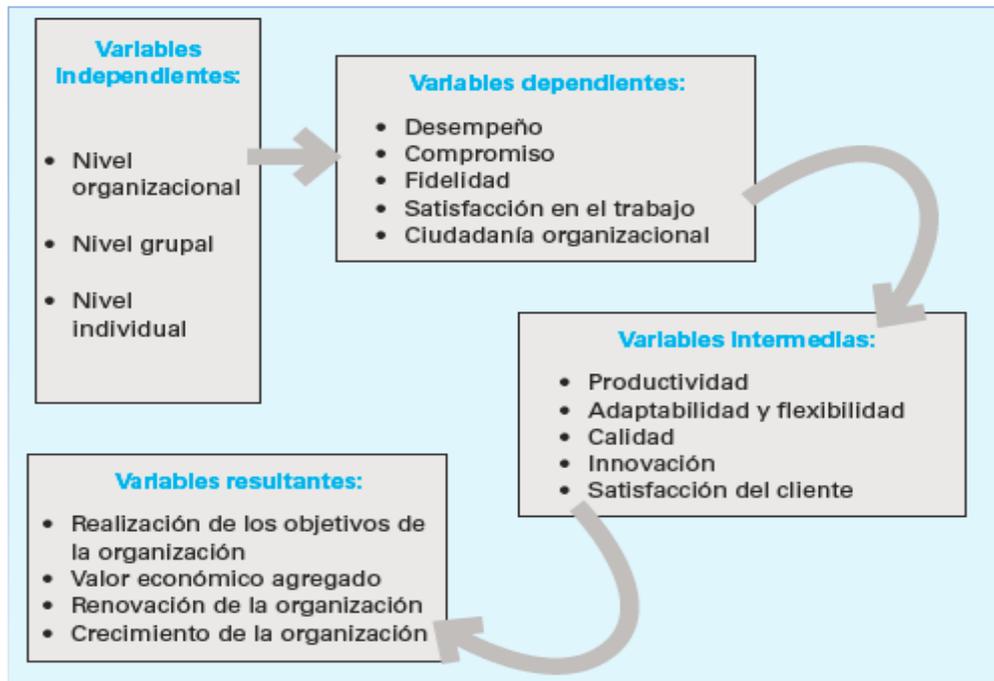
- Describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas
- Entender la razón de cómo se comportan las personas
- Prever el comportamiento futuro de las personas
- Controlar el comportamiento de las personas,
- Mejorar el desempeño de las personas

Estos objetivos son uno de los pilares fundamentales para comprender cómo se puede transformar el escenario organizacional, para alcanzar resultados en términos de cumplimiento de los objetivos de la organización, enmarcados en productividad, calidad, innovación, satisfacción de los empleados y de los clientes.

### **2.2.2 Modelo del comportamiento organizacional**

Basado en los conceptos antes mencionados se desprende el siguiente modelo de comportamiento organizacional indicado en la Figura 13

Figura 13: Modelo de comportamiento organizacional



Fuente: Chiavenato (2009)

La Figura 13 muestra una cadena de valor formada por diferentes tipos de variables, debido a que si se desea que la organización pueda llegar a alcanzar los objetivos o metas propuestas, depende tanto de variables intermedias, dependientes e independientes que conforman el modelo del comportamiento organizacional.

### 2.3 Clima organizacional

El nombre clima organizacional, se debe a que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización, se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben sus miembros e influye en el comportamiento y está íntimamente relacionado con la motivación de los integrantes de la organización. (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. (Chiavenato, 2011).

De acuerdo a Sánchez y Cruz (2014) “si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa”.

Para Cuadra y Veloso (2010), las bases de un buen clima laboral se relacionan básicamente con el adecuado funcionamiento de la organización y, más específicamente, con indicadores

tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros.

Dos cualidades definidas y constantes del clima que persisten en sus diversas conceptualizaciones es que es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones. (Chiang Vega, Huerta Rivera, Salazar Botello, & Nuñez Partido, 2008)

Es importante indicar que de acuerdo a Segredo (2013) cada institución es única y tiene características propias por lo que es importante cuando se estudia el clima organizacional, a más de explorar las dimensiones de liderazgo, motivación, retribución y participación, se debe incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

Según Salazar, Guerrero, Machado y Canelo (2009) los componentes que se consideran con frecuencia para determinar el clima organizacional son: ambiente físico (espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros), características estructurales (tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.), ambiente social (compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros), características personales (aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.), comportamiento organizacional (la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros).

En síntesis el clima organizacional es la percepción que los miembros de una institución tienen sobre la totalidad de componentes del ambiente organizacional, por lo tanto un buen clima estaría ligado a la motivación y satisfacción de los empleados, lo cual generaría un adecuado comportamiento, que se vería reflejado en el cumplimiento de metas institucionales, convirtiéndose en una ventaja competitiva para cualquier organización.

## **2.4 Satisfacción Laboral**

De acuerdo a Robbins y Judge (2013) la satisfacción laboral, es una de las variables dependientes del comportamiento organizacional.

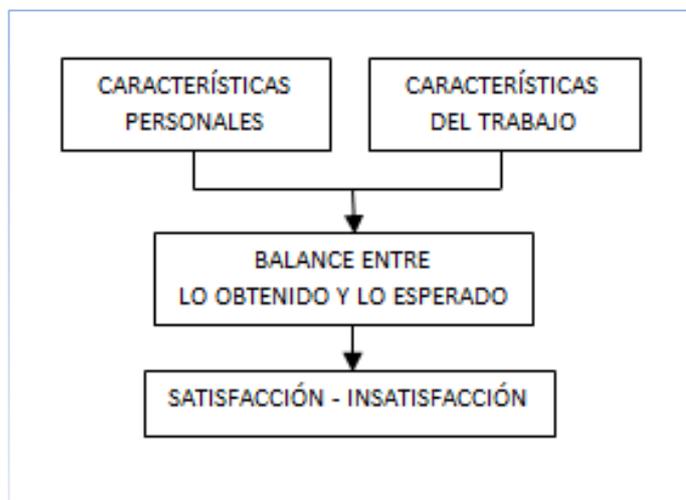
El término satisfacción laboral tiene numerosas definiciones por ejemplo, “la satisfacción en el trabajo no constituye un comportamiento en sí, sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización” (Chiavenato, 2009), para Robbins y Judge (2013) es el “sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de éste, un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral

tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos”.

Existen autores que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, sin embargo hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el individuo de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno (Cuadra & Veloso, 2007), es decir está relacionada con características socio demográficas.

Cárdenas, López y Fraire (2013), indican que de los muchos conceptos de satisfacción laboral, se evidencia que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace el individuo entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

*Figura 14: Influencia de variables en la satisfacción laboral*



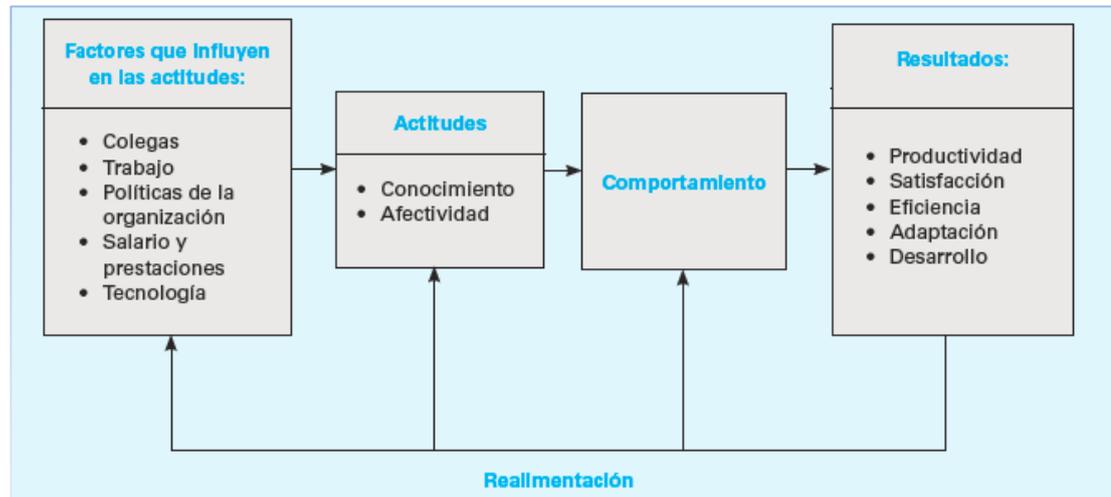
Fuente: Cárdenas, López y Fraire (2013)

Cuando se habla de satisfacción laboral es importante indicar que su concepto está ligado a la actitud, por lo tanto de acuerdo a Robbins y Judge (2013) las actitudes son enunciados de evaluación favorables o desfavorables acerca de los objetos, individuos o eventos, es el reflejo de cómo se siente alguien con respecto a algo y está conformado por tres componentes principales:

- Cognitivo: una descripción de la creencia de cómo son las cosas.
- Afectivo: es el segmento emocional o sentimental
- Comportamiento: intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Basado en esos tres componentes se puede observar las interrelaciones entre los mismos, los factores y resultados, a través de la siguiente figura:

Figura 15: Desarrollo y cambio de actitudes de las personas



Fuente: Chiavenato (2009)

Al momento de medir la satisfacción laboral, se deben considerar que un puesto de trabajo no es sólo realizar las actividades relacionadas con el mismo, sino que también existen otros elementos fundamentales como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. (Robbins & Judge, 2013)

De acuerdo a resultados obtenidos de varias investigaciones, existen algunos factores que se correlacionan en diferentes niveles con la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2013):

Factores	Nivel de Correlación
Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo	Bastante alta
Satisfacción laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados	Moderada
Satisfacción laboral y satisfacción del cliente	Bastante alta para quienes están en línea frontal de contacto directo con los clientes
Satisfacción laboral y ausentismo	De moderada a baja
Satisfacción laboral y rotación de personal	De moderada a baja
Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo	Baja

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

La satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos, y a los que con mayor frecuencia se recurre cuando se persigue conocer cuál es la actitud general de las personas hacia su vida laboral. Esto es así debido a que el grado de satisfacción puede afectar la cantidad y calidad de trabajo que desempeñan los sujetos, además de incidir sobre otros aspectos como la baja calidad de la prestación, el ausentismo laboral, la propensión a abandonar la organización, etc. (Solano Aguilar, 2010)

Sin embargo, para Gallardo, Carmona y Novales (2010), es muy difícil influir en los determinantes de la satisfacción laboral, ya que no siempre es posible modificar los factores estructurales de las organizaciones (modificar los puestos de trabajo, mejorar las condiciones de trabajo, aumentar las remuneraciones), o pretender modificar la predisposición de la personalidad de los trabajadores, o los rasgos culturales de la comunidad en la cual viven. En un estudio realizado a 321 trabajadores de 7 centros de salud de la ciudad de Lima, Perú, los resultados entregan evidencias a favor de que puede ser más factible de implementar y ser más eficaces realizar intervenciones en el plano de las relaciones interpersonales en las organizaciones para mejorar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

#### **2.4.1 Teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral**

De acuerdo a Chiavenato (2009), la motivación y satisfacción son conceptos relacionados, sin embargo no son sinónimos, ya que la motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos, mientras que la satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación.

Por lo tanto es importante mencionar algunas teorías de la motivación que explican la satisfacción laboral, entre algunas:

##### **2.4.1.1 Teoría de la motivación de Maslow**

Está basada en la llamada pirámide de las necesidades, las mismas que pueden jerarquizarse o clasificarse por el orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Las cinco necesidades que identificó Maslow son: las fisiológicas, de seguridad (éstas son consideradas como las de orden inferior o primarias y son satisfechas de forma externa), sociales, de estima, de autorrealización (corresponden a las de orden superior o secundarias, que el individuo satisface en su interior); el individuo una vez satisface total o sustancialmente una necesidad de orden inferior, pasará a ocuparse de la necesidad del siguiente nivel y así sucesivamente.

### **2.4.1.2 Teoría ERC**

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó y la resumió en tres necesidades:

- De existencia, se refiere al bienestar físico, incluye las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
- De relaciones, hacen referencia al deseo de interacción con otras personas, incluye las categorías sociales.
- De crecimiento, se refieren al desarrollo del potencial humano, se refieren tanto a los de estima como a los de autorrealización.

La teoría ERC, no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad de orden inferior antes de ocuparse de una necesidad de orden superior y más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo.

Señala además que cuando una de las necesidades de orden superior no ha sido satisfecha, entonces generaría que el individuo aumente el deseo de satisfacer una de orden inferior.

### **2.4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

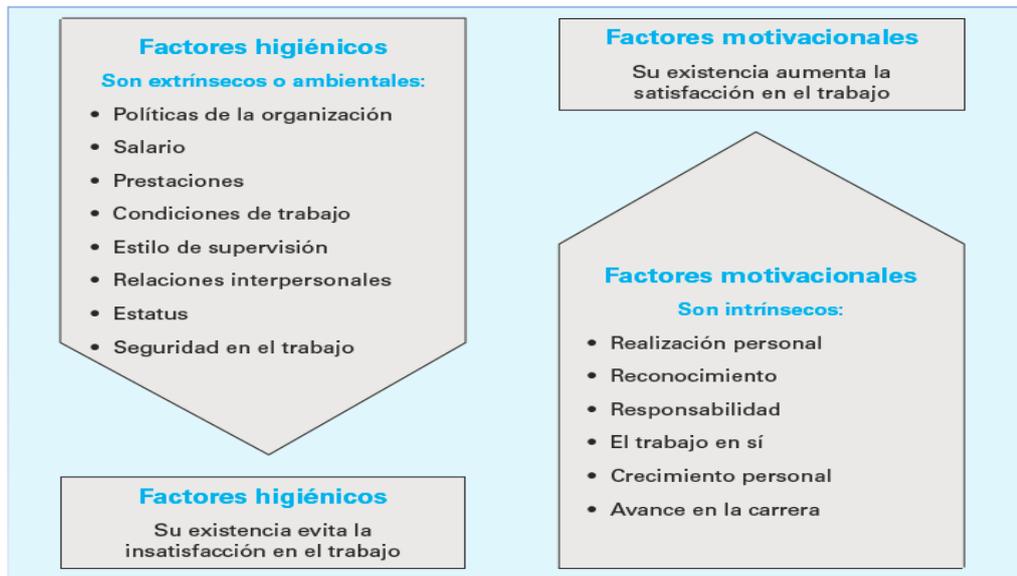
De acuerdo a Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores:

Factores Higiénicos, se denominan “factores de insatisfacción”, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo (constituyen el contexto del cargo), estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno ya que cuando éstos factores son óptimos, evitan la insatisfacción.

Factores Motivacionales, se denominan “factores de satisfacción”, tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, provocan la pérdida de la satisfacción.

La Figura 16 ilustra lo indicado sobre los dos factores.

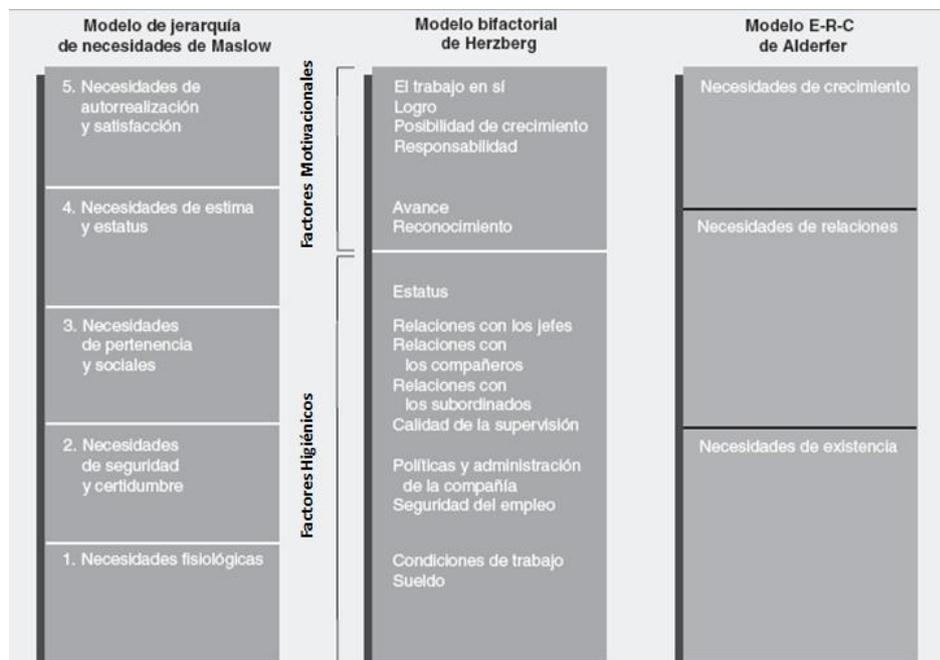
Figura 16: El efecto de los factores higiénicos y motivacionales



Fuente: Chiavenato (2009)

La siguiente figura, ilustra la comparación de las tres teorías (Maslow, Herzberg y Alderfer)

Figura 17: Teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: Newstrom J. (2011)

## 2.4.2 Factores vinculados con la satisfacción laboral

Para Urquiza (2012) los factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas en el trabajo son:

**Condiciones de trabajo** (condiciones físicas y ambientales, condiciones de seguridad, horario de trabajo).

**Formación** (formación recibida para el desarrollo profesional, posibilidades de formación para el desarrollo profesional, respuesta a las peticiones de formación).

**Promoción y desarrollo profesional** (satisfacción con el trabajo desempeñado, grado de aprovechamiento de la capacidad profesional, satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional).

**Reconocimiento** (reconocimiento del trabajo en la propia unidad, reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades).

**Retribución** (retribución en relación con el trabajo desarrollado, retribución en relación con el resto de categorías, retribución en relación con otros sectores).

**Relación jerárquica** (capacitación del superior directo para ejercer sus funciones organizativas, orientación y apoyo suministrado por el superior directo para el desempeño, trato personal recibido por el superior directo, valoración de la relación profesional con el superior directo).

**Participación** (posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento de la unidad, frecuencia con la que el superior directo discute los proyectos que afectan a la unidad).

**Organización y gestión del cambio** (grado de conocimiento sobre la estructura, las unidades y las actividades, organización del trabajo en la unidad, coordinación entre las distintas unidades).

**Clima de trabajo** (relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la unidad, relación entre compañeros y ambiente de trabajo entre distintas unidades).

**Comunicación interna** (información recibida para la correcta ejecución del trabajo, información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el trabajador, repercusión de las sugerencias/ aportaciones realizadas para la mejora de la unidad).

**Conocimiento e identificación con los objetivos** (adecuación de los objetivos y planes de actuación de la unidad, nivel de conocimientos sobre los objetivos, proyectos y resultados).

**Percepción de la dirección** (adecuación de las decisiones tomadas por el equipo directivo, receptividad de la dirección a problemas/ demandas de los trabajadores).

**Política e impacto medioambiental** (adecuación de la política medioambiental, importancia del plan de gestión medioambiental, grado de implicación en el plan de gestión medioambiental).

### **2.4.3 Conclusiones**

De la base teórica antes mencionada se puede concluir que al realizar una investigación sobre la satisfacción laboral, los directivos de la Coordinación Zonal 6 del MIES, podrán conocer los efectos que están causando sobre los empleados las diferentes políticas, normas, procedimientos y demás disposiciones generales que se manejan dentro de la misma. Una vez se conozcan estos resultados permitirá tomar decisiones referentes a mantener, corregir o mejorar los diferentes factores que estarían afectando a la satisfacción laboral, ya que al eliminar las causas de insatisfacción y reforzar los factores de satisfacción, se podrá en cierta medida mejorar el desempeño laboral, la satisfacción de los usuarios, disminuir la rotación y ausentismo, evitar o corregir anomalías en el lugar de trabajo, entre otros.

## CAPÍTULO 3

### DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

#### 3.1 Introducción

Con la finalidad de cumplir con lo planteado en el objetivo general de la presente investigación “Identificar el nivel de satisfacción en relación a la variable cargo en las instituciones del sector público del sector social, caso aplicado a la Coordinación Zonal 6 del MIES y elaborar un plan de reforzamiento, a continuación se explicará cada uno de los pasos que se siguieron para conseguir cumplir con el mencionado objetivo.

#### 3.2 Modelo e instrumento

Para realizar el diagnóstico se seleccionó el cuestionario de satisfacción laboral de los autores Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008), el mismo que está basado en el cuestionario S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de los autores Meliá et al., el instrumento se fundamenta en la Teoría de los dos Factores de Herzberg, es importante indicar que se seleccionó este cuestionario debido a que está diseñado específicamente para instituciones públicas.

El coeficiente de fiabilidad del cuestionario (medido a través del Alfa de Cronbach) es muy alto alcanzando un 0,95, lo cual asegura la pertinencia del instrumento para medir satisfacción laboral.

El cuestionario está conformado por 37 ítems agrupados en 6 factores:

1. Satisfacción por el trabajo en general (10 preguntas)
2. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo (7 preguntas)
3. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (6 preguntas)
4. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo (7 preguntas)
5. Satisfacción con la relación subordinado – supervisor (4 preguntas)
6. Satisfacción con la remuneración (3 preguntas)

Los servidores responden utilizando un formato de respuesta de Likert de 5 puntos (Muy Satisfactorio = 5, Algo Satisfactorio = 4, Indiferente = 3, Algo Insatisfactorio = 2 y Muy Insatisfactorio = 1).

Las instrucciones que se dieron para calificar las preguntas del cuestionario fueron las siguientes:

- Si algún aspecto de la lista que se propone no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

- En caso de que la característica que se le propone este ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia.
- En caso de que la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, “3 Indiferente”.
- En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las cinco alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

Posterior a explicar las instrucciones, se aplicó la encuesta a los servidores que laboran en la unidad de Desarrollo Infantil Integral (Educador Familiar CNH y Coordinador CIBV) en el Cantón Cuenca, empleando un muestreo estratificado en dos categorías o cargos, para cada categoría se utilizó el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas, con un error del 5% y un nivel de confianza del 97%, definiéndose la muestra de acuerdo al siguiente detalle:

*Tabla 10: Muestra*

<b>Cargo</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos	64	56
Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir	39	36
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>92</b>

Fuente: Ministerio de Inclusión Económica y Social

### 3.3 Análisis de resultados

Posterior a la aplicación del Cuestionario para medir la satisfacción laboral de los autores Chiang et al., (2008) se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 18: Resultado de Satisfacción Laboral promedio por cargo



Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

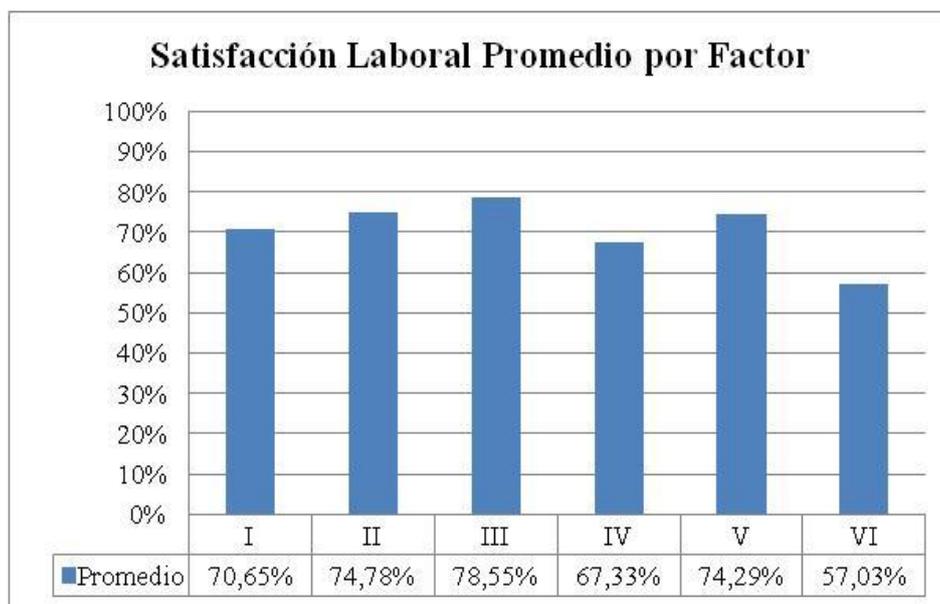
Tabla 11: Puntuaciones promedio de Satisfacción Laboral por cargo

Cargo	Satisfacción Laboral Promedio
Educador Creciendo con Nuestros Hijos	64,55%
Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir	80,65%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>71,37%</b>

Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

La Figura 18, muestra el resultado del nivel de satisfacción en general y por cargo de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral, en el mismo se puede concluir que el nivel de satisfacción laboral en general es de 71,37%, sin embargo los Coordinadores de Centros Infantiles del Buen Vivir se encuentran más satisfechos (80,65%), frente a los Educadores Creciendo con Nuestros Hijos (64,55%).

Figura 19: Resultado de Satisfacción Laboral promedio por Factor



Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

Tabla 12: Puntuaciones promedio de Satisfacción Laboral por factor

Factor	Educador Creciendo con Nuestros Hijos	Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir	PROMEDIO GENERAL
I. Satisfacción por el trabajo en general	63,28%	80,67%	70,65%
II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	66,85%	85,57%	74,78%
III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	73,27%	85,73%	78,55%
IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	61,94%	74,65%	67,33%
V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor	67,92%	82,95%	74,29%
VI. Satisfacción con la remuneración	47,55%	69,91%	57,03%

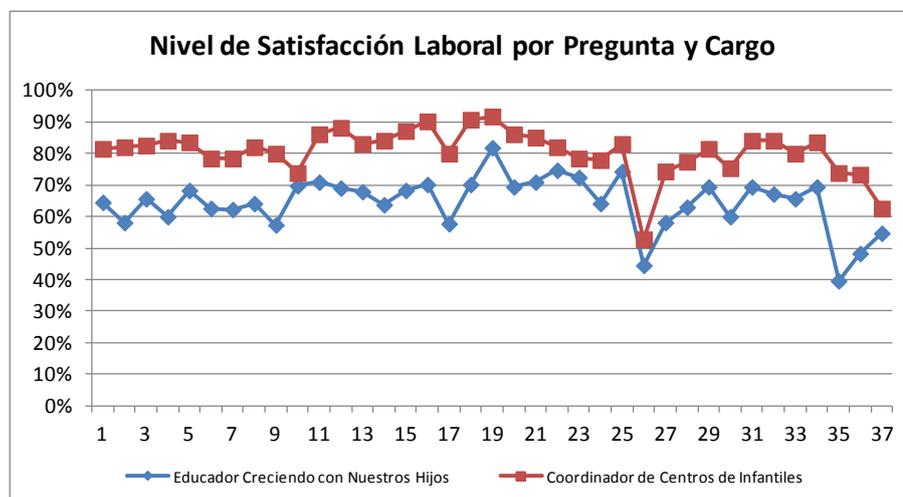
Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

En la Figura 19, se observa que el factor en el cual existe un mayor nivel de satisfacción en los servidores que laboran en la Unidad de Desarrollo Infantil Integral, es satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (78,55%) y en el que existe un menor nivel es en la satisfacción con la remuneración (57,03%).

De la misma manera, en la Tabla 12, se puede evidenciar que el factor en el cual existe un mayor nivel de satisfacción, tanto para el Educador Familiar CNH como para el Coordinador

de Centros Infantiles del Buen Vivir, es satisfacción con la forma en que realiza su trabajo (73,27% y 85,73 respectivamente) y el factor con menor nivel de satisfacción para los dos cargos, es la satisfacción con la remuneración (47,55% y 69,91% respectivamente).

Figura 20: Resultado Nivel de Satisfacción Laboral por Pregunta y Cargo



Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral

Tabla 13: Preguntas con menor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo

Nro. de Pregunta	Pregunta	Educador Creciendo con Nuestros Hijos	Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir
35	El salario que usted recibe	39,62%	73,85%
26	La estabilidad en sus funciones de su trabajo	44,53%	52,82%
36	Sus condiciones laborales	48,30%	73,33%
37	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	54,72%	62,56%
9	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	57,36%	
17	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	57,74%	
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	58,11%	
27	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	58,11%	74,36%
4	Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	60,00%	
30	Las oportunidades de promoción con que se cuenta	60,00%	75,38%
10	El apoyo administrativo que usted recibe.		73,85%
28	El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.		77,44%
24	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.		77,95%
6	Atención que se presta a sus sugerencias		78,46%

En la Figura 20, se puede apreciar los resultados promedio obtenidos en cada pregunta, para los dos cargos analizados.

En la Tabla 13, se puede observar que, los resultados del cargo Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir, tiene un mayor nivel de satisfacción que los de Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos, sin embargo al realizar la comparación de las 10 preguntas con menor nivel de satisfacción por cargo, se determinó que existen 14 preguntas dentro de ese rango, debido a que 6 son coincidentes para los dos cargos, pregunta 35 (el salario que usted recibe) , 26 (la estabilidad en sus funciones de trabajo; siendo la pregunta con el menor nivel de satisfacción 52,82%, para el cargo Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir), 36 (sus condiciones laborales), 37 (la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales), 27 (la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución) y 30 (las oportunidades de promoción con que se cuenta).

Además es importante señalar que la pregunta 35 (el salario que usted recibe) es la que presenta el menor nivel de satisfacción 39,62%, en el cargo Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos y la pregunta 26 (la estabilidad en sus funciones de trabajo) la que presenta el menor nivel de satisfacción 52,82%, para el cargo Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir.

*Tabla 14: Preguntas con mayor nivel de Satisfacción Laboral por Cargo*

<b>Nro. de Pregunta</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Educador Creciendo con Nuestros Hijos</b>	<b>Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir</b>
19	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	81,89%	91,79%
22	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	74,72%	
25	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	74,34%	
23	El apoyo que recibe de sus superiores.	72,45%	
21	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	70,94%	
18	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan		90,77%
16	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.		90,26%
15	La temperatura de su local de trabajo.		87,18%
12	La ventilación de su lugar de trabajo.		88,21%

*Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral*

En la Tabla 14, se puede apreciar los resultados promedio obtenidos en cada pregunta, si bien los resultados del cargo Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir, tiene un mayor nivel de satisfacción que los de Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos, al realizar la comparación de las 5 preguntas con mayor nivel de satisfacción por cargo, se determinó que existen 9 preguntas dentro de ese rango, debido a que 1 es coincidente para los dos

cargos, pregunta 19 (las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo); siendo además ésta la pregunta que presenta el mayor nivel de satisfacción para los dos cargos (81,89 %, Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos y 91,79% Coordinador de Centros Infantiles del Buen Vivir).

### 3.4 Análisis de relación de la variable satisfacción laboral con variables sociodemográficas

Con la finalidad de determinar si existe relación entre la satisfacción laboral con variables sociodemográficas, se procedió a aplicar el método del coeficiente de correlación lineal de Pearson, el mismo que permite medir la asociación de dos variables.

Al analizar una correlación hay tres elementos básicos que se debe tener en cuenta: signo, magnitud y significación.

Bajo este principio se obtuvo los siguientes resultados:

*Tabla 15: Correlación de la variable Satisfacción Laboral con Cargo*

		CARGO
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0,459
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	92

En Tabla 15 se observa que entre la variable satisfacción laboral y cargo existe una correlación positiva, media (0,459) y significativa ( $< 0,05$ ), lo cual se interpretaría como que el nivel de satisfacción laboral depende del cargo en el que laboren los servidores de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.

*Tabla 16: Correlación de la variable satisfacción laboral con otras variables sociodemográficas variables sociodemográficas*

		SEXO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EDAD
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	0,16	0,097	0,062	0,13
	Sig. (bilateral)	0,14	0,359	0,557	0,2
	N	92	92	92	92

En la Tabla 16, se observa que al correlacionar la satisfacción laboral con las variables: sexo, antigüedad, nivel de instrucción, edad, no existe significación (el valor no es  $< 0,05$ ) en ninguno de los casos, por lo cual no existe correlación, concluyéndose que el nivel de satisfacción laboral no depende de ninguna de las variables antes mencionadas.

### 3.5 Construcción de la herramienta de evaluación de la satisfacción laboral

A los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral de los autores Chiang et al., (2008), se procedió a realizar un análisis factorial, a través de Componentes Principales y rotación Varimax, mediante el paquete estadístico SPSS.

A través del análisis factorial es posible determinar cuántos factores se necesitan en la estructura del cuestionario, definir las preguntas que se ajustan mejor a estos factores y eliminar las que no tienen injerencia. Para la extracción del número de factores se ha seguido la norma de Kaiser (valores superiores a la unidad).

El cuestionario original está compuesto por 6 factores y 37 ítems, una vez aplicado el análisis factorial se mantienen los 6 factores pero se reducen a 34 ítems.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en el análisis factorial:

Tabla 17: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin y Prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,913
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2963,002
	gl	561
	Sig.	0

En la Tabla 17 se puede observar que el índice de Kaiser es de 0,913 (debe ser  $> 0,5$ ) y en la prueba de esfericidad de Bartlett se tiene una significación de 0 (debe ser  $< 0,05$ ), con lo cual se determina que existe correlación entre las variables por lo tanto se puede continuar con el análisis factorial.

Tabla 18: Extracción de Componentes Principales

Componente	Varianza Total	% de la varianza	% varianza acumulado
1	16,695	49,10	49,10
2	3,046	8,96	58,06
3	2,072	6,09	64,15
4	1,617	4,76	68,91
5	1,39	4,09	73,00
6	1,041	3,06	76,06

En la Tabla 18 se puede apreciar que los factores extraídos son 6, que explican en total un 76,06 de la varianza total (se toman los componentes que cumplan con la condición de que la varianza total es  $>1$ , debido a que con eso se asegura que el componente explique la varianza de al menos una variable).

Tabla 19: Matriz de Componentes Rotados

Pregunta	Componente					
	1	2	3	4	5	6
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,824	0,172	-0,033	0,07	0,1	0,134
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,819	0,15	0,29	0,159	0,081	0,023
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,814	0,246	0,164	0,231	0,001	0,104
La temperatura de su local de trabajo.	0,812	0,065	0,27	0,201	0,127	0,126
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,811	0,056	0,178	0,181	0,268	-0,051
La iluminación de su lugar de trabajo	0,81	0,19	0,138	0,212	0,049	0,038
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,783	0,218	0,254	0,193	0,136	0,203
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	0,506	0,137	0,499	0,361	0,04	-0,195
La supervisión que ejercen sobre usted	0,073	0,821	0,261	0,248	0,161	-0,008
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,186	0,802	0,286	0,104	0,049	-0,105
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	0,091	0,755	0,158	0,364	0,183	0,084
La forma en que usted es dirigido	0,179	0,673	0,128	0,521	0,108	0,144
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,362	0,597	0,167	0,329	-0,13	0,105
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,267	0,56	0,346	0,057	0,316	0,163
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,311	0,555	0,494	0,09	0,034	0,256
Atención que se presta a sus sugerencias	0,395	0,542	0,467	-0,018	0,027	0,359
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	0,184	0,539	0,182	0,398	0,286	0,32
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,133	0,13	0,741	0,311	0,143	0,115
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,288	0,319	0,703	0,077	0,245	0,043
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,26	0,376	0,687	0,265	0,11	0,115
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	0,232	0,211	0,682	0,136	0,252	0,333
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	0,309	0,505	0,657	0,028	0,035	0,092
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,001	0,422	0,621	0,306	0,266	0,136
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0,247	0,391	0,16	0,748	-0,008	0,024
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,275	0,405	0,112	0,74	0,02	0,154
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,336	0,154	0,427	0,605	0,195	-0,057
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	0,521	0,166	0,306	0,578	0,214	-0,036
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	0,325	0,236	0,278	0,545	0,233	0,273
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,383	0,168	0,514	0,544	0,216	0,069
Sus condiciones laborales	0,087	0,337	0,259	0,044	0,76	0,215
El salario que usted recibe	0,237	0,155	0,284	-0,057	0,737	0,251
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,161	-0,038	0,073	0,348	0,712	-0,043
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	0,06	0,059	0,226	0,053	0,192	0,822
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	0,43	0,238	0,078	0,448	0,143	0,552

En Tabla 19 se aprecia que del análisis de matriz de componentes rotados se desprende que el cuestionario adecuado para ser aplicado a los servidores de Desarrollo Infantil, está compuesto por 34 preguntas, debido a que se han eliminado 3 preguntas del cuestionario original, por no ser un aporte ya que no existe una correlación entre estas 3 variables y alguno de los factores (carga factorial < 0.5).

Las preguntas eliminadas son:

1. La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.
2. Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.
3. Las oportunidades de promoción con que se cuenta.

Además se observa que existen reagrupación de preguntas, como se explican en los Tablas a continuación:

*Tabla 20: Componente Principal 1*

Variables	Correlaciones
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	0,824
La ventilación de su lugar de trabajo.	0,819
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	0,814
La temperatura de su local de trabajo.	0,812
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	0,811
La iluminación de su lugar de trabajo	0,81
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	0,783
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	0,506
Varianza Total	16,695
Varianza %	49,10
Varianza acumulada %	49,10

Este componente principal, puede ser llamado “Satisfacción con la capacidad tecnológica y condiciones físicas”, hay fuertes correlaciones positivas de las variables con el componente principal y es el componente que más aporta, el de mayor importancia, casi el 50% de la varianza total.

Tabla 21: Componente Principal 2

VARIABLES	CORRELACIONES
La supervisión que ejercen sobre usted	0,821
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	0,802
La forma en que sus superiores juzgan su tarea	0,755
La forma en que usted es dirigido	0,673
El apoyo administrativo que usted recibe.	0,597
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	0,56
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	0,555
Atención que se presta a sus sugerencias	0,542
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	0,539
Varianza Total	3,046
Varianza %	8,96
Varianza acumulada %	58,06

Este componente principal puede ser llamado “Satisfacción con la Dirección”, las correlaciones son positivas y se destaca el aporte de las variables de “supervisión”.

Tabla 22: Componente Principal 3

VARIABLES	CORRELACIONES
Sus colegas de su grupo de trabajo	0,741
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección	0,703
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	0,687
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	0,682
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	0,657
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	0,621
Varianza Total	2,072
Varianza %	6,09
Varianza acumulada %	64,15

El componente 3 se podría denominar “Satisfacción con el trabajo en equipo”. Las correlaciones son positivas y las variables tienen similar contribución al factor o componente.

Tabla 23: Componente Principal 4

Variables	Correlaciones
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.	0,748
El apoyo que recibe de sus superiores.	0,74
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	0,605
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	0,578
Su grado de satisfacción general con esta Institución.	0,545
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	0,544
Varianza Total	1,617
Varianza %	4,76
Varianza acumulada %	68,91

Este componente puede llamarse “Satisfacción con la relación con los superiores y la forma en que realiza el trabajo”. Este factor integra las relaciones con los superiores y las oportunidades, así como la satisfacción general muy ligadas a las oportunidades y a las metas a alcanzar. Las correlaciones son positivas y predominan las relaciones con los superiores.

Tabla 24: Componente Principal 5

Variables	Correlaciones
Sus condiciones laborales	0,76
El salario que usted recibe	0,737
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	0,712
Varianza Total	1,39
Varianza %	4,09
Varianza acumulada %	73,00

El componente 5, puede ser considerado el factor que agrupa las respuestas que indican un nivel más general de satisfacción económica personal y al ser un componente que mantiene las mismas preguntas que las del cuestionario original, se lo denominaría de igual forma “Satisfacción con la remuneración”.

Tabla 25: Componente Principal 6

Variables	Correlaciones
La estabilidad en sus funciones de su trabajo	0,822
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	0,552
Varianza Total	1,041
Varianza %	3,06
Varianza acumulada %	76,06

En el componente 6, se observa que la principal variable correlacionada tiene una correlación muy superior a la segunda variable, por lo tanto a este factor se le denominaría “Satisfacción con la estabilidad y seguridad”.

### **3.6 Plan de reforzamiento**

De acuerdo a Chiavenato (2009) la teoría del reforzamiento señala que el reforzamiento es lo que condiciona el comportamiento, por lo tanto fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. El refuerzo positivo: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables, por ejemplo por medio de elogios a mejoras.
2. El refuerzo negativo o evitación: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable, por ejemplo establecer reglas que el empleado debe cumplir para evitar sanciones.
3. La sanción: sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra, por ejemplo un comportamiento indeseable genera una sanción disciplinaria como un llamado de atención formal, multa o despido.
4. La extinción: sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables, por ejemplo el servidor pierde un beneficio o elogio por un buen resultado.

A partir de estas cuatro estrategias, se puede influir en el comportamiento de las personas con la finalidad de lograr mejoras laborales continuas.

Sobre la base teórica explicada, se plantea elaborar el plan de reforzamiento, que permita mejorar el nivel de satisfacción laboral, en los servidores que laboran en la Unidad de Desarrollo Infantil Integral.

Luego de realizar el análisis de los resultados, se determinaron catorce factores que se encuentran dentro del menor rango de nivel de satisfacción promedio y por lo tanto serían las principales causas que afectan la satisfacción laboral (ver gráfico 21).

Con ésta información, se procedió a agrupar en cinco factores relacionados y se estableció el siguiente plan de reforzamiento:

Tabla 26: Plan de Reforzamiento

Nro.	Componente	Objetivo	Acciones	Responsable	Plazo
1	Disponibilidad de Recursos	Garantizar la disponibilidad de suministros de oficina y los recursos tecnológicos necesarios para el trabajo de la Unidad	1.-Incluir en el Plan Anual de Contratación 2016, la adquisición de equipos tecnológicos para la unidad	Coordinación Administrativa - Financiera	Corto
			2.- Implementar un centro de cómputo equipado con impresoras, escaners, copiadora, en las oficinas de las Direcciones Distritales, específicamente para uso de los servidores que laboran en la Unidad de Desarrollo Infantil Integral		Mediano
			3.- Garantizar Garantizar los suministros necesarios (materiales de trabajo), de forma estable para un mejor desarrollo de las actividades.		Mediano
2	Trabajo en Equipo	Alcanzar una adecuada cooperación y cohesión grupal para el logro de los objetivos propuestos	1.- Realizar talleres de trabajo en equipo	Unidad de Talento Humano	Corto
			2.- Gestionar talleres de comunicación asertiva	Unidad de Talento Humano	Corto
3	Participación en Toma de Decisiones	Ofrecer oportunidades para la tomar de decisiones participativa	1.- Realizar reuniones de trabajo permanentes entre los responsables del área y servidores con la finalidad de poder escuchar sus opiniones, las mismas que servirán como insumos para tomar decisiones	Responsables de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral	Corto
			2.- Desarrollar talleres sobre técnicas y métodos para toma de decisiones en todos los niveles	Unidad de Talento Humano	Corto
4	Reconocimiento y Oportunidades de Desarrollo	Mejorar la satisfacción laboral de los servidores estableciendo estrategias de reconocimiento	1- Establecer estrategias de reconocimiento moral de forma mensual, trimestral y anual.	Unidad de Talento Humano	Corto
			2.- Desarrollar un plan de eventos deportivos, sociales y culturales.	Unidad de Talento Humano	Corto
			3.- Realizar talleres de motivación.	Unidad de Talento Humano	Corto
5	Liderazgo	Mejorar los métodos y estilos de dirección	1.- Talleres de formación en habilidades gerenciales para niveles directivos	Unidad de Talento Humano	Corto

## CAPÍTULO 4

### 4.1 Conclusiones

1. El instrumento para medir la satisfacción laboral desarrollado en base al cuestionario de satisfacción laboral de los autores Chiang et al., (2008), es adecuado para aplicar en el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ya que se determinó que existe correlación entre las variables mediante un análisis factorial a través de componentes principales y rotación Varimax.
2. En la Unidad de Desarrollo Infantil Integral existe un nivel de satisfacción medio; sin embargo existe un menor nivel de satisfacción en los servidores que laboran en el cargo Educador Familiar Creciendo con Nuestros Hijos.
3. Los factores con el que existe un menor nivel de satisfacción para ambos cargos es la “Satisfacción con la remuneración” y “Satisfacción con las oportunidades de desarrollo”, esto podría deberse a que los salarios que reciben son bajos considerando que los perfiles que se requieren para dichos cargos son de tercer nivel; además esto también estaría explicado debido a que el 99% del personal labora bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales, lo cual no les permite tener estabilidad laboral, ni oportunidades de promoción y hacer carrera dentro de la institución.
4. El mayor porcentaje de satisfacción se reportó en el factor “Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo”, lo que indicaría que a los servidores les gusta el trabajo que realizan, por lo cual tienen una buena predisposición hacia el mismo a pesar del bajo salario que reciben.
5. El menor nivel de satisfacción laboral para el caso de los Educadores Creciendo con Nuestros Hijos, se determinó en el ítem “El salario que usted recibe”, lo cual refleja que es el sueldo que perciben no cubre con sus expectativas personales; para el caso de los Coordinadores de Centros Infantiles del Buen Vivir, el menor nivel de satisfacción se presenta en el ítem “La estabilidad en sus funciones de trabajo” y el mayor nivel de satisfacción para ambos cargos se encuentra en la pregunta “Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo”.
6. Se determinó que existe una correlación estadísticamente positiva, media y significativa entre la variable Satisfacción Laboral con Cargo, por lo cual se concluye que la satisfacción laboral si depende del cargo dentro de la Unidad de Desarrollo Infantil Integral; sin embargo no existe correlación con ninguna de las otras variables sociodemográficas que fueron analizadas sexo, antigüedad, nivel de instrucción, edad y la Satisfacción Laboral de los servidores.
7. La herramienta para medir la satisfacción laboral es la correcta, sin embargo luego de realizar el análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax, se determinó que se debían eliminar tres preguntas “La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo”, “Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución”, “Las oportunidades de promoción con que se cuenta” ya que son ítems que

no aportan al cuestionario original debido a que no tienen correlación con ninguno de los factores.

8. En base a los análisis realizados, se reagruparon los factores y las preguntas que tienen mayor correlación, con lo cual se logró definir una nueva herramienta de 34 ítems y 6 factores, acoplada a las necesidades y realidad de la institución.

#### **4.2 Recomendaciones**

1. Completar esta investigación con un estudio cualitativo para confirmar las causas de los hallazgos resultantes en la misma.
2. Ampliar la investigación al total de servidores de la Coordinación Zonal 6 del MIES, aplicando el cuestionario para medir satisfacción laboral con la herramienta propuesta.
3. Aplicar el Plan de Reforzamiento, para mejorar la satisfacción laboral en los servidores.
4. Realizar mediciones de la satisfacción laboral en la institución de forma periódica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cárdenas, M., López, A., & Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Chiang Vega, M. M., Huerta Rivera, P. C., Salazar Botello, M., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cuadra Peralta, A. A., & Veloso Besio, C. B. (2010). Grado de Supervisión como Variable Moderadora entre Liderazgo. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral. *Revista Universum*, 22(2), 40 - 56.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*(59), 229-257.
- Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (8 de Enero de 2013). Estatuto Orgánico por Procesos MIES.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (1 de Noviembre de 2013). Plan Estratégico Institucional 2014 - 2017.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. *Entramado*, 10(1).

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décimo tercera ed.). México: MacGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuentes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: UOC.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Canedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Sánchez Sellero, M. C., Sánchez Sellero, P., Cruz González, M. M., & Sánchez Sellero, F. J. (2014). Características Laborales de la Satisfacción Laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5).
- Santa Eulalia, J., & Sampedro, B. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Médica Electrón*, 34(5), 606-619.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Administración* (Segunda ed.). Mexico: Limusa Wiley.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Educación Médica*, 17(3).
- Sepúlveda, F. (Diciembre de 2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de cultura organizacional. *Economía y Administración*(63).
- Solano Aguilar, S. (2010). Satisfacción laboral en profesionales de enfermería. *Cuidarte*, 1(1), 53-62.
- Soria Romo, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España.
- Urquiza, R. (2012). Satisfacción Laboral y Calidad del Servicio de Salud. *Revista Médica La Paz*, 18(2).
- Yáñez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.

Anexo 1: Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional

**Sexo:** Femenino  **Cargo:**   
 Masculino

**Antigüedad en la Empresa:** Menos de 2 años  **Edad:** De 20 a 24 años   
 De 2 a 5 años  De 25 a 34 años   
 De 6 a 9 años  De 35 a 44 años   
 De 10 a 14 años  De 45 a 54 años   
 De 15 a 19 años  55 años o más   
 20 años o más

**Nivel de Instrucción** Primaria  Tercer Nivel   
 Secundaria  Cuarto Nivel

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES (DEFINA SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	La institución es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas comparten mucho entre ellos.	
B	La institución es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a asumir retos y tomar riesgos	
C	La institución está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por cumplir con su trabajo. Las personas son competitivas y orientadas al cumplimiento de metas.	
D	La institución es muy estructurada y controlada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	
<b>TOTAL (100)</b>		<b>100</b>
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (DEFINA EL ESTILO DE LIDERAZGO DE SU INSTITUCIÓN)		ACTUAL
A	Los líderes de la institución son generalmente considerado como mentores y facilitadores	
B	Los líderes de la institución son generalmente considerados como emprendedores, innovadores y toman riesgos.	
C	Los líderes de la institución están generalmente enfocados en asegurar el logro de los resultados	
D	Los líderes de la institución están generalmente enfocados en coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>TOTAL (100)</b>		

<b>3. ESTILO GERENCIAL (DEFINA EL ESTILO DE DIRECCIÓN DE SU INSTITUCIÓN)</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
<b>B</b>	Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la toma de riesgos e innovación.	
<b>C</b>	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y el alcance de objetivos ambiciosos.	
<b>D</b>	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo y permanencia en el puesto.	
<b>TOTAL (100)</b>		
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (DEFINA LOS VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL DE SU INSTITUCIÓN)</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	Los valores compartidos son la lealtad, el compromiso con la institución, la confianza mutua y el trabajo en equipo	
<b>B</b>	Los valores compartidos son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.	
<b>C</b>	Los valores compartidos son el espíritu de superación y el cumplimiento de metas.	
<b>D</b>	Los valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales.	
<b>TOTAL (100)</b>		
<b>5. ÉNFASIS ESTRATEGICO</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	La institución enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
<b>B</b>	La institución enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
<b>C</b>	La institución enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
<b>D</b>	La institución enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
<b>TOTAL (100)</b>		
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO. (DEFINA EN QUE SE BASA EL ÉXITO DE SU INSTITUCIÓN)</b>		<b>ACTUAL</b>
<b>A</b>	El éxito se basa en el trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores.	
<b>B</b>	El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líderes en productos e innovación.	
<b>C</b>	El éxito se basa en la participación y cuota de mercado. Ser el número uno respecto a sus competidores.	
<b>D</b>	El éxito se basa en la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.	
<b>TOTAL (100)</b>		

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" (Cameron & Quinn, 2008)

Anexo 2: Cuestionario de satisfacción laboral

Sexo: Femenino

Masculino

Cargo:

Antigüedad en la Empresa: Menos de 2 años

De 2 a 5 años

De 6 a 9 años

De 10 a 14 años

De 15 a 19 años

20 años o más

Edad: De 20 a 24 años

De 25 a 34 años

De 35 a 44 años

De 45 a 54 años

55 años o más

Nivel de Instrucción: Primaria

Secundaria

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

<b>I. Satisfacción por el trabajo en general</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
Sus colegas de su grupo de trabajo					
Atención que se presta a sus sugerencias					
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
El apoyo administrativo que usted recibe.					
<b>II. Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La iluminación de su lugar de trabajo					
La ventilación de su lugar de trabajo.					
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
La temperatura de su local de trabajo.					
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					

<b>III. Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo					
trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
El apoyo que recibe de sus superiores.					
<b>IV. Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					
convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
<b>V. Satisfacción con la relación subordinado - supervisor</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
La supervisión que ejercen sobre usted					
La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
La forma en que usted es dirigido					
<b>VI. Satisfacción con la remuneración</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
El salario que usted recibe					
Sus condiciones laborales					
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral de (Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez, 2008)

Anexo 3: Cuestionario de satisfacción laboral MIES

Sexo: Femenino  Masculino

Cargo:

Antigüedad en la Empresa: Menos de 2 años  De 2 a 5 años  De 6 a 9 años  De 10 a 14 años  De 15 a 19 años  20 años o más

Edad: De 20 a 24 años  De 25 a 34 años  De 35 a 44 años  De 45 a 54 años  55 años o más

Nivel de Instrucción: Primaria  Secundaria  Tercer Nivel  Cuarto Nivel

<b>I. Satisfacción con la capacidad tecnológica y condiciones físicas</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
La ventilación de su lugar de trabajo.					
El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
La temperatura de su local de trabajo.					
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
La iluminación de su lugar de trabajo					
Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo					
<b>II. Satisfacción con la Dirección</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La supervisión que ejercen sobre usted					
La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
La forma en que usted es dirigido					
El apoyo administrativo que usted recibe.					
Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
Atención que se presta a sus sugerencias					
El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					

<b>III. Satisfacción con el trabajo en equipo</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Sus colegas de su grupo de trabajo					
Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de					
La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
<b>IV. Satisfacción con la relación con los superiores y la forma en que realiza el trabajo</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
El apoyo que recibe de sus superiores.					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
Su grado de satisfacción general con esta Institución.					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
<b>V. Satisfacción con la remuneración</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
Sus condiciones laborales					
El salario que usted recibe					
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
<b>VI. Satisfacción con la estabilidad y seguridad</b>	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy satisfecho
La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.					