



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIA HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**Informe final del Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de  
Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

“Cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de la avícola "Guadalupe S.A"  
del cantón Pelileo provincia de Tungurahua”

---

**AUTOR:** Flavio Stalin Núñez Ocaña

**TUTOR:** Ing. María José Mayorga Ases, Mg.

**AMBATO - ECUADOR**

**2022**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

### **CERTIFICA:**

Yo, Ing. María José Mayorga Ases, Mg., en mi calidad de Tutor del trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema “Cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua” desarrollado por el estudiante Flavio Stalin Núñez Ocaña, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentario, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

---

Ing. María José Mayorga Ases, Mg.  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo en constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, con el tema: “Cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua”, quien, basado en la experiencia en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación, las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



---

Flavio Stalin Núñez Ocaña

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o titulación sobre el tema: “Cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua”, presentando por Flavio Stalin Núñez Ocaña, egresado de la Carrera de Psicología Industrial, una vez revisada y calificada la investigación se APRUEBA debido a que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

### **LA COMISIÓN**

---

C.C. 180140514-1  
Ing. Tello Vasco Luis Rafael, Mg.  
**Miembro del Tribunal**

---

C.C. 060385736-8  
Lic. Morales Jaramillo María Belén, Mg.  
**Miembro del Tribunal**

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo mi cariño a mis amados padres, hermanos, sobrinos y especialmente a mi hermano Vinicio que jamás olvidare lo importante que ha sido en mi vida y lo fuerte que me ha convertido su partida. Sus bendiciones, su amor, su cariño, sus consejos y buenos deseos me motivaron constantemente a alcanzar mis anhelos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por el apoyo moral, emocional, económico, por el sacrificio que han puesto para que pueda culminar mi carrera universitaria, a mis hermanos por enseñarme a persistir y por el acompañamiento en cada etapa, a mis sobrinos por la motivación, a mis amigos por su incondicionalidad, a todas las personas participes en este proceso, a la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato por haberme formado y brindado todos los recursos para poder culminar mi carrera universitaria, agradezco también a todos mis profesores, especialmente a mi tutora Ing. Mg. María José Mayorga por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico para el desarrollo de esta tesis.

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Título o portada del trabajo de titulación .....	i
Autoría de la investigación .....	iii
Aprobación del tribunal de grado .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumen Ejecutivo .....	xi
Abstract.....	xii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes Investigativos .....	1
1.2. Objetivos .....	21
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Materiales .....	23
2.2. Métodos.....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>29</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.1. Análisis e interpretación de datos .....	29
3.1.1 Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) .....	29
3.1.1.1 Características Dominantes .....	29
3.2 Verificación de hipótesis .....	40
3.2.2. Selección del nivel de significación.....	41
3.2.3. Descripción de la población.....	41
3.2.4. Especificación estadística .....	42
3.2.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo .....	42
3.2.6. Distribución del chi cuadrado .....	43

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>46</b>
4.1. Conclusiones .....	46
4.2. Recomendaciones.....	47
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>48</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Materiales .....	23
Tabla 2. Población .....	26
Tabla 3. Características Dominantes .....	29
Tabla 4. Resultados Características Dominantes .....	29
Tabla 5. Liderazgo Organizacional .....	31
Tabla 6. Resultados Liderazgo Organizacional .....	31
Tabla 7. Gestión de Empleados .....	32
Tabla 8. Resultados Gestión de Empleados .....	32
Tabla 9. Cohesión Organizacional .....	33
Tabla 10. Resultados Cohesión Organizacional .....	33
Tabla 11. Énfasis Estratégico .....	34
Tabla 12. Resultados Énfasis Estratégico .....	34
Tabla 13. Criterios de Éxito .....	35
Tabla 14. Resultados Criterios de Éxito .....	35
Tabla 15. Totales .....	36
Tabla 16. Resultados Totales .....	36
Tabla 17. Resultados satisfacción laboral .....	37
Tabla 18. Distribución del Chi Cuadrado .....	43
Tabla 19. Frecuencias observadas .....	43
Tabla 20. Frecuencias esperadas .....	44
Tabla 21. Cálculo del Chi Cuadrado .....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Características Dominantes .....	29
Gráfico 2. Liderazgo Organizacional .....	31
Gráfico 3. Gestión de Empleados .....	32
Gráfico 4. Cohesión Organizacional .....	33
Gráfico 5. Énfasis Estratégico .....	34
Gráfico 6. Criterios de Éxito .....	35
Gráfico 7. Totales .....	36
Gráfico 8. Índice satisfacción laboral .....	37
Gráfico 9. Zonas de aceptación y Rechazo Chi cuadrado.....	45

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE EDUCACIÓN BÁSICA**  
**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:** Cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua

**Autor:** Flavio Stalin Núñez Ocaña

**Tutor:** Ing. María José Mayorga Ases, Mg.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la incidencia de la Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua. La metodología utilizada en esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, en el que mediante la aplicación instrumentos estandarizados (Cuestionario OCAI y NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación) se obtuvieron resultados puntuales sobre el tipo de cultura organizacional y nivel de satisfacción laboral. Posteriormente, mediante el análisis estadístico del Chi cuadrado que, ante un chi cuadrado crítico de 16,919, se obtuvo un chi cuadrado calculado de 45,342, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa que ratifica la incidencia que tiene la cultura organizacional en la satisfacción laboral. Los resultados de esta investigación arrojan una cultura organizacional con enfoque interno "Clan" orientado al talento humano y una cultura organizacional con enfoque externo "Mercado" orientado a la competitividad y productividad, el nivel de satisfacción general obtenido fue de 0.8 sobre 1, lo que representa un nivel alto y que responde a la importancia que la organización da a su capital humano.

**Descriptor:** Cultura organizacional, Satisfacción Laboral, OCAI, NTP encuesta de nivel de satisfacción.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**  
**BASIC EDUCATION CAREER**  
**FACE-TO-FACE MODALITY**

**THEME:** Organizational culture and job satisfaction within the poultry "Guadalupe S.A" of Pelileo canton, Tungurahua province

**Author:** Flavio Stalin Núñez Ocaña

**Tutor:** Ing. María José Mayorga Ases, Mg

**ABSTRACT**

The objective of this research work is to determine the impact of the Organizational Culture on the job satisfaction of the poultry workers "Guadalupe S.A" of Pelileo canton, Tungurahua province. The methodology used in this research is based on a quantitative approach, in which, through the application of standardized instruments (OCAI questionnaire and NTP 213: Job satisfaction: Evaluation survey), punctual results were obtained on the type of organizational culture and level of job satisfaction. Subsequently, by means of the statistical analysis of Chi square that faced a critical chi square of 16.919, a calculated chi square of 45.342 was obtained, rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis that ratifies the impact of the organizational culture on job satisfaction. The results of this research show an organizational culture with an internal focus "Clan" oriented to human talent and an organizational culture with an external focus "market" oriented to competitiveness and productivity, the overall satisfaction level obtained was 0.8 out of 1. this represents a high level and responds to the importance the organization gives to its human capital.

**Descriptors:** Organizational Culture, Job Satisfaction, OCAI, NTP Satisfaction Level Survey.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes Investigativos

Con la finalidad de generar desarrollo en las organizaciones, en tema de cultura organizacional y satisfacción laboral, existen innumerables estudios realizados que sirven como fundamentación y guía para el presente trabajo de investigación. Estos antecedentes han sido tomados de trabajos de estudio similares a éste y otros artículos científicos a nivel nacional e internacional.

#### **Variable Cultura Organizacional**

Existen diversos conceptos de cultura organizacional para varios autores, debido a que la antropología no acepta un concepto común. Sin embargo, para algunos autores el término de cultura organizacional está ligada con la razón de ser de la empresa, su filosofía y valores.

Para Galvez et al., (2017) la cultura organizacional actúa como sistema de control social que influye en el comportamiento de los colaboradores por medio de los valores y creencias que se fomentan en las organizaciones.

Por otro lado, Chiavenato, (2009) menciona la satisfacción en el trabajo e indica que las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo, (...) y se refiere a cómo se siente el individuo dentro de la empresa. El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Por supuesto, 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 (p.13).

Como menciona este reconocido autor, la satisfacción se traduce en un escenario agradable e informal en el que las personas pueden laborar con el deseo de pertenecer a la organización, su actitud es la que determina su satisfacción ante sus actividades, la empresa e inclusive su talento humano.

Chiavenato, (2009) menciona seis características principales de la cultura organizacional:

1. Regularidad de los comportamientos observados, menciona que la interacción entre los miembros conlleva a compartir comportamientos similares
2. Normas, lineamientos para llevar a cabo los procesos organizacionales
3. Valores dominantes, son los principios organizacionales
4. Filosofía, las políticas empresariales que responden a sus valores
5. Reglas, guía para el comportamiento de los colaboradores
6. Clima organizacional

A continuación, se revisan trabajos investigativos que se relacionan con la variable independiente, con la finalidad de estudiar y analizar cómo fueron realizados, los resultados obtenidos y las conclusiones a las que llegaron diferentes autores.

*Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.*

El documento presentado, es una revisión documental desarrollado con el estudio de cincuenta artículos de investigación, en el que menciona que la organización laboral es un microambiente o un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural, mientras que la cultura organizacional es el producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. (Rivera et.al., 2018)

Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Es difícil escribir un documento general sobre la cultura organizacional. Esto se debe a que actualmente existe un consenso débil sobre lo que significa o debería significar el término cultura, cómo debe medirse y cómo debe usarse para beneficiar a las organizaciones. En los países desarrollados existen muchos relatos empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan al interior de las organizaciones y cómo la cultura afecta otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura y el aprendizaje organizacional. Sin embargo, la investigación en este campo aún es limitada en Colombia. (Rivera et.al., 2018)
- La organización del trabajo es un microambiente o un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y diversos elementos, físicos o naturales, culturales y sociales. La cultura organizacional es producto de la interacción de las personas y se construye día a día. Por lo tanto, la gestión es diferente en todas las organizaciones y varía en características como la confianza, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, los límites, las recompensas y las actitudes de las personas que la integran.(Rivera et.al., 2018)
- Con respecto a los factores de cultura organizacional, se considera importante la tecnología, las instalaciones, los productos y los servicios que ofrece la organización. Sin embargo, varios autores consideran importantes no solo los recursos, sino también el lenguaje, los sistemas, los objetivos, las estrategias, las políticas, las estructuras, las tareas, los procesos formales de trabajo y las reglas que existen dentro de una organización. En la medida en que estos inciden en los valores y creencias que sustentan a la organización, refuerzan o deterioran los ideales y metas del grupo y, en consecuencia, su forma de percibir, pensar, sentir y actuar ante determinadas situaciones. (Rivera et.al., 2018)

- Para las características clave, encontramos que los individuos y grupos en las organizaciones refuerzan valores, y símbolos que influyen directamente en el comportamiento organizacional. También se destacó que el lenguaje es reconocido como una herramienta de trabajo clave para la comprensión de conductas y comportamientos que influyen en normas, códigos de conducta, creencias, valores y normativas. Este último es fundamental para orientar el comportamiento de los miembros dentro de una organización, integrando los elementos personales de los trabajadores y combinándolos con elementos organizacionales para crear un clima organizacional adecuado.. (Rivera et.al., 2018)
- Finalmente, de acuerdo con los análisis realizados, surgió que la cultura organizacional es percibida como una necesidad para la creación de organizaciones saludables, ya que este tipo de organizaciones se caracterizan por la capacidad de mantener un clima laboral positivo especialmente en presencia económica. En las organizaciones saludables, la cultura, el clima y las prácticas promueven la salud y la seguridad, tanto individual como orgánicamente. (Rivera et.al., 2018)

Estas conclusiones que giran en torno al estudio de la cultura organizacional permiten obtener una visión general de lo que representa para una empresa definir una cultura que promueva las buenas prácticas institucionales, que transmita su filosofía y que todos caminen en un mismo objetivo mediante una forma unánime de comunicación. Todo esto, determina la razón de ser de la empresa, más bien su identidad en el mercado que debe ser aceptado y practicado por todos sus miembros.

*La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial.*

Este estudio realizado en México tuvo como objetivo determinar cómo la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial mediante el diseño de un instrumento de aplicación, en el que se comprueba la influencia de los factores de las dos variables en las organizaciones. Menciona que los componentes que las empresas



consideran más determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable en la actualidad son: misión y visión, metas, estrategias, valores propios de la empresa e identidad corporativa. (Carro et.al., 2017)

Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La revisión de la literatura permitió establecer la existencia de una relación entre la cultura organizacional y las dimensiones de desarrollo sustentable demostrando que las empresas realizan acciones propias enfocadas hacia una sustentabilidad empresarial como parte de sus valores y de sus creencias. Sin embargo, muchas veces, no lo dan a conocer o es poco difundido hacia la sociedad. (Carro et.al., 2017, p.364)
- Los resultados obtenidos del análisis inferencial demostraron que los factores de la cultura organizacional sí influyen significativamente en el desarrollo sustentable de las empresas de cerámica, por lo cual, la hipótesis de investigación planteada se acepta. Seguidamente, para dar respuesta a la pregunta de investigación, los factores que las empresas consideran más determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable en la actualidad son: la misión, porque consideran importante transmitir los propósitos, metas, misión y visión institucionales a todo el personal y colaboradores como parte de su estrategia, y la consistencia, porque promueven que el comportamiento de las personas se debe fundamentar en un conjunto de valores propios de la empresa, con el objetivo de crear un sentido de identidad. No obstante, el involucramiento debe ser también parte importante de la cultura para fomentar el compromiso, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la competitividad de todo el personal con un enfoque sustentable, es decir, que impacte en sus cuatro dimensiones. Asimismo, en la actualidad, las empresas deben ser adaptables al entorno, por lo que deben reinventarse continuamente para responder a los cambios y a las nuevas exigencias que los tiempos y el mercado demandan. Las empresas deben comprender que es necesario informar y dar a conocer a sus clientes los atributos de su organización (misión,

visión, valores y creencias) y de sus productos (diferencias con la competencia, vida útil, empaque, materiales amigables con el medio ambiente, etiquetado, servicio al cliente) en materia de sustentabilidad, para influir en su decisión de compra. (Carro et.al., 2017, p.364)

- Por otra parte, las instituciones gubernamentales deben reconocer y recompensar a las empresas que realizan acciones de sustentabilidad, por lo que es necesario contar con una certificación integral de desarrollo sustentable que mida realmente las acciones que realizan las empresas considerando las cuatro dimensiones. Asimismo, es necesario que las organizaciones y los gobiernos trabajen en conjunto para diseñar políticas y generar beneficios que impulsen a las organizaciones a conseguir mejores resultados de sustentabilidad. (Carro et.al., 2017, p.364)
- El estudio permitió identificar aspectos culturales que derivan de la realidad específica de un sector en particular. Sin embargo, muchos de ellos podrían ser aplicados en empresas con otro tipo de características, por lo que a futuro se recomienda realizar el mismo estudio en otros sectores industriales del Estado y del país. Adicionalmente, muchas empresas tienen dificultades para reconocer las ventajas que representa el ser sustentables, por lo que también es necesario brindarles orientación sobre cómo evaluarse en materia de sustentabilidad y en cómo generar estrategias para lograr sus metas, aunque se debe tener en cuenta que todo proceso de transformación lleva tiempo, especialmente cuando se trata de modificar formas de pensamiento y creencias arraigadas. Las empresas, como entes de prosperidad, deben adaptar su cultura a las nuevas necesidades de la sociedad, porque una organización con cultura sustentable sin duda generará valor a largo plazo, se reinventará cuando sea necesario y estará mejor preparada para lidiar con los retos económicos, sociales y ambientales que se vislumbran en los ODS. (Carro et.al., 2017, p.364)

Los resultados de este estudio demuestran que una buena cultura organizacional basada en principios, valores y una visión en común es capaz de generar sostenibilidad en las empresas, de aquí la importancia que tiene que las organizaciones identifiquen claramente la cultura que los regirá y que permitirá crecer en su entorno como una identidad propia que sea aceptada por sus clientes externos e internos.

*La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.*

Esta investigación realizada por Mena, (2019) en Barranquilla, Colombia; tuvo como finalidad comprender las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo, concluyendo que, las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad, gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. Asimismo, si logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño; en fin, si alcanzan aquellos ámbitos laborales en los que se implementa el trabajo en equipo a modo de alternativa estratégica para alcanzar las metas comunes.

Esta investigación concluye que:

- Con la llegada del siglo XXI, los efectos de la globalización, el auge de las TIC, las tendencias e irregularidades económicas a escala internacional, la presencia de mercados cada vez más exigentes, el incremento de la competencia y las mediaciones desde el punto de vista político causan cada vez más un impacto significativo en la cultura de las organizaciones. Los contenidos asociados a la cultura organizacional son importantes para el campo profesional de diferentes especialidades cuyo desempeño se enmarca en el escenario empresarial. Comunicadores institucionales, gestores empresariales, directivos y funcionarios han de asumir que es un tema del cual no pueden alejarse, toda vez que los involucra en la cotidianidad y en cada uno de los procesos que acontecen a nivel interno. Es un fenómeno que determina, a cada instante y cotidianamente, el curso de los acontecimientos. Incluye, además,

todas aquellas percepciones que los públicos y la sociedad en general llegan a tener de la empresa, de su imagen y reputación corporativa. Para diversos autores de las ciencias económicas y de la comunicación, no es posible medir el grado de efectividad de las entidades sin tomar en cuenta su espectro cultural. (Mena, 2019, p. 25)

- Para hablar de cultura organizacional debemos entender los niveles de incidencia que tiene sobre el clima laboral, en la identidad corporativa, en la cohesión y respaldo de los públicos internos y externos. Permite un proyecto empresarial objetivo, capaz de generar resultados y favorecer procesos de desarrollo institucional y social. Así, es posible decir que las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad; cuando gozan de reputación y se percibe un arraigo de los valores corporativos. Asimismo, si logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño; en fin, si logran aquellos ámbitos laborales en los que se implementa el trabajo en equipo como alternativa estratégica para alcanzar las metas comunes. (Mena, 2019, p. 25)

Estos resultados obtenidos, demuestran la importancia que tiene para los colaboradores que la empresa sea reconocida en su entorno por un prestigio de alta calidad, confianza y estima. La cultura organizacional, de cierto modo, llega a convertirse en una parte importantísima del contrato psicológico que el trabajador adquiere con la empresa al momento de reclutarle e inclusive un factor determinante para prevenir ausentismo, rotación y desvinculaciones.

### *Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Industrias Catedral S.A*

En la Universidad Técnica de Ambato se desarrolló este informe de investigación cuyo objetivo fue diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Industrias Catedral y su incidencia en el desempeño laboral, luego de la aplicación de la encuesta Denison

Organizational Culture Survey, finiquita en la relación de las dos variables de estudio debido a que los resultados de la cultura organizacional alcanzan una media en sus factores del 50% aproximadamente y en el desempeño laboral una calificación regular del 44%. (Pazmiño, 2019).

Esta investigación llega a las siguientes conclusiones:

- Se estableció la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral mediante la herramienta estadística SPSS que consolidó la existencia de influencia entre ambas variables de los colaboradores de Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato. Los resultados obtenidos a través del método estadístico de correlación jerárquica Rho de Spearman, comprobaron que la cultura organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores, lo que expone el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa con un pvalor  $< 0,05$ . (Pazmiño, 2019, p.57).
- Se diagnosticó la cultura organizacional a través de la aplicación de la encuesta de Denison Organizational Culture Survey; dando como resultado los siguientes porcentajes: Desarrollo de Capacidades (45%), Acuerdos (47%), Orientación al cliente (53%), Orientación al cliente (60%), Valores (65%) que muestran porcentajes de nivel bajo con relación a la dimensión Toma de decisiones que posee un (86%) de porcentaje. (Pazmiño, 2019, p.57).
- Los resultados entregados por parte del Departamento de Recursos Humanos arrojan cifras en las que los colaboradores de Industrias Catedral S.A. en su mayoría poseen una calificación regular correspondiente al 44%, seguido de bueno con un porcentaje del 42% y finalmente óptimo con un porcentaje de 14%. (Pazmiño, 2019, p.57).
- En base a los resultados obtenidos se ha creado una propuesta de intervención, la cual se compone de un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional para la organización, orientado a planificar estrategias que

modifiquen positivamente los puntos que son parte de las dimensiones con valores bajos de la encuesta aplicada. (Pazmiño, 2019, p.57).

Este estudio demuestra que la cultura organizacional también incide en el desempeño laboral, como se ha analizado en estudios anteriores, llega a convertirse en un factor motivacional extrínseco que hace que el colaborador se sienta satisfecho con respecto a su ambiente laboral, y por ende su productividad es un reflejo de su satisfacción.

*Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios.*

Este artículo académico desarrollado en México tuvo como propósito determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral, para lo cual su muestra de 193 personas que trabajan en diferentes bibliotecas aportó con información que permitieron a los investigadores llegar a los siguientes resultados y conclusiones que son de relevancia para esta investigación:

- La cultura organizacional de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está más caracterizada por la misión, entendida como un sentido claro de propósito o dirección, y por el involucramiento, que se concreta en el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la biblioteca. Está representada en menor medida por la adaptabilidad y la consistencia. (Vargas & Flores, 2019, p. 165-166)
- La satisfacción laboral de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está constituida primordialmente por seis factores: el servicio que prestan a sus usuarios, el sentimiento de logro, la oportunidad de hacer las cosas diferentes de vez en cuando (variedad), las responsabilidades asignadas, el estatus social que les proporciona su labor y la seguridad en su empleo. (Vargas & Flores, 2019, p. 165-166)

- El desempeño laboral de los bibliotecarios de la ciudad de Mérida está representado principalmente por la actitud amable y atenta para dar servicio a sus usuarios, por la responsabilidad/calidad que les permite realizar de forma adecuada su trabajo, por el cuidado y la protección al medio ambiente mediante prácticas verdes o amigables, por la unión de dos o más personas organizadas que cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un trabajo (trabajo en equipo) y por la buena comunicación para que el trabajo se realice conforme a los requerimientos de la biblioteca. (Vargas & Flores, 2019, p. 165-166)
- Los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan que los bibliotecarios de la ciudad de Mérida muestran una percepción positiva de la cultura organizacional, de la satisfacción laboral y, por consiguiente, del desempeño laboral. Los hallazgos mostraron además que, si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a sentirse más satisfechos con su trabajo y, por tanto, su desempeño laboral será bueno. (Vargas & Flores, 2019, p. 165-166)

Por otro lado, este estudio se relaciona más con la cultura que tienen algunas profesiones por su formación, en este caso, el análisis realizado a bibliotecarios de diferentes instituciones, se identificó una unanimidad en el pensamiento cultural de su visión, valores e identidad ante la sociedad. Desde este punto de vista, se puede identificar que la cultura no aplica solamente a una empresa, sino también esta ligada a ciertas profesiones por la manera en la que fueron formados y los valores que rigen para su habilitación profesional.

*Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat*

Este trabajo de maestría presentado en Perú tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral por medio de determinar los niveles de satisfacción y cultura que tienen los trabajadores de este

centro universitario, por lo que después de la aplicación de la a Escala de Satisfacción Laboral RST y el Inventario de cultura organizacional RST, la investigación arrojó los resultados que sus principales conclusiones son:

- Existen una relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral siendo una correlación positiva directa. Con esto reconocemos que en la Universidad Marcelino Champagnat como institución con valores específicos está logrando la identificación de sus trabajadores. (Rojas & Távora, 2017, p.84)
- Existe un nivel medio de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat que se explica por el porcentaje mayoritario obtenido por medio del instrumento de recolección de datos. (Rojas & Távora, 2017, p.84)

Acerca de esta investigación, se identifica la validez de la aplicación de instrumentos psicométricos y estandarizados para la medición de niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral, no obstante, hubiera sido de gran relevancia para investigaciones futuras conocer los limitantes que tuvo la institución para alcanzar niveles altos en sus variables de estudio.

Con respecto a la investigación de instrumentos estandarizados para la medición de la cultura organizacional se mencionan los siguientes:

### **Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS).**

Denison, plantea cuatro principios integrativos que describen un proceso por el cual la cultura organizacional ejerce influencia sobre su efectividad: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Los dos primeros elementos se relacionan con la perspectiva interna de la organización y las segundas con el marco externo o la relación con el entorno.



En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

**Empoderamiento:** se refiere a los individuos que tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo

**Orientación al equipo:** el valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos en conjunto para alcanzar los metas.

**Desarrollo de capacidades:** la organización invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. (Parco, 2018, pp 28-31 )

### **OCI (Inventario de Cultura organizacional)**

El OCI es un cuestionario de lápiz y papel, auto informado, en el que se incluyen 120 ítems que evalúan las creencias normativas y las expectativas conductuales compartidas en la organización.

Creencias normativas: cogniciones que un individuo tiene acerca del comportamiento que se espera de él en cuanto a miembro de una organización.

Expectativas conductuales compartidas: creencias normativas compartidas por todos los miembros de la organización.

El cuestionario se centra en doce estilos de pensar y de comportarse que la gente debe asumir de manera implícita o explícita para ajustarse a las expectativas en sus organizaciones y cumplir con ellas. Se basan en dos dimensiones ortogonales (satisfacción –seguridad y tarea – personas). (Psicología UNED, 2009)

## **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan solo a seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una. (Salazar, 2008).

El encuestado debe dividir 100 puntos en un total de cuatro descripciones que corresponden a los cuatro tipos de cultura, según la organización actual. Este método determina la combinación de los cuatro tipos de cultura que dominan la cultura organizacional o grupal actual.

Al responder el cuestionario por segunda vez, esta vez dividiendo 100 puntos de acuerdo con lo que el encuestado quisiera ver en la organización, es posible calcular la cultura organizacional preferida y el deseo de cambio.

## **Variable Satisfacción Laboral**

*La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción s20/23.*

Este estudio investigativo realizado en España pretende dar a conocer el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 que ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido; el instrumento presentado permite la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores de satisfacción: con la supervisión, con el ambiente físico, con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación. Mencionando que su aplicación otorga validez, confiabilidad, además que, es una herramienta desarrollada para contar con una estimación eficiente teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto la labor del investigador o del consultor en contextos organizacionales. (Meliá & Peiró, 1989).

Este estudio concluye que:

- Se ha presentado la versión S20/23 del Cuestionario de Satisfacción que es una forma 3'56 veces más corta que el cuestionario original y conserva una elevada consistencia interna (Alpha 0'92) y unos niveles de validez muy apreciables. (Meliá & Peiró, 1989, p.11).
- El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con la supervisión (I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), y la satisfacción con la participación (V). (Meliá & Peiró, 1989, p.11).
- El S20/23 ha sido diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda, y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto el trabajo del investigador o del consultor en contextos organizacionales. (Meliá & Peiró, 1989, p.11).

#### *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*

Este estudio es un análisis realizado para determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, demostrando directamente cuales son los factores que afectan el desempeño y dependen propiamente de la satisfacción laboral. Por lo que los resultados concluyen que:

- Las personas buscan la satisfacción de sus necesidades dentro de las organizaciones a las que pertenecen; al lograr su objetivo, su motivación se convierte en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su actuar laboral, cumplir con sus metas personales y organizacionales con altos niveles de eficacia.
- Evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño a través de análisis cuantitativos proporciona valiosa información a las organizaciones

para encaminar las acciones en función de la mejora continua. (Mora & Mariscal , 2019, p.9)

- En el caso de DISMERO CORP, se comprobó que las dimensiones que afectan de manera directa a la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo, condiciones de bienestar y remuneración y la superación profesional. En función de estos resultados pueden trazarse las directrices necesarias para el cambio, de manera que impacte en el desempeño laboral, y, por consiguiente, en el éxito de la organización. (Mora & Mariscal , 2019, p.9)

Las conclusiones presentadas, infieren en la importancia que tiene la organización para generar satisfacción en sus colaboradores; factores como la remuneración, la superación y el bienestar, son fácilmente identificables como medios que las organizaciones pueden enfocarse en mejorar para aumentar el nivel de satisfacción de sus empleados. No obstante, es importante saber que estos factores, pierden su fuerza cuando el trabajador está acostumbrado a poseer estos beneficios, por lo que busca un factor motivacional más potente en su vida; dicho esto, Maslow, en su pirámide de las necesidades motivacionales nos explica el deseo del hombre por alcanzar cada vez más fuentes de motivación que sacie sus necesidades.

#### *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*

Este documento, comprende un análisis de 11 fuentes bibliográficas relacionadas con la gestión administrativa y la satisfacción laboral, con la finalidad de identificar el accionar de los gestores del talento humano para generar satisfacción en sus colaboradores. De tal manera que el estudio arrojó las siguientes conclusiones:

- La satisfacción laboral en la gestión administrativa es como se siente el trabajador en su ambiente de trabajo, los trabajadores de estas instituciones no están del todo satisfechos, por las bajas remuneraciones, los ambientes de trabajo inadecuados y el deficiente liderazgo.

- La gestión administrativa necesita de estrategias que permita direccionar la organización, pues eso ayuda al cumplimiento de metas, la dirección, organización, control y planificación deben ser utilizados adecuadamente. (Saavedra & Delgado, 2020, p. 1520)
- La satisfacción laboral es direccionada por el área de los recursos humanos quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización para reconocer y motivar el desempeño laboral. (Saavedra & Delgado, 2020, p. 1520)

Después del análisis de estos trabajos investigativos, las conclusiones infieren en que los gestores del talento humano son los encargados de generar estrategias dentro de los procesos administrativos para mejorar la satisfacción de los empleados con respecto a sus puestos de trabajo, esto es el manejo de un sistema de remuneraciones y recompensas competitivo con el mercado y basado en metas, mejoramiento del ambiente laboral por medio de actividades como pausas activas, salidas de campo, eventos deportivos, entre otros y otros aspectos como la formación y la capacitación en procesos de liderazgo para todo el personal, sólo para ejemplificar.

*Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*

El trabajo investigativo presentado en Colombia es un estudio cualitativo que tiene como propósito distinguir la relación entre condiciones de y la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a empresas del mismo giro ubicadas en diferentes entidades de México, por lo que luego de un análisis de la recolección de información de los factores de seguridad en el trabajo, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y clima organizacional; se obtuvieron las siguientes principales conclusiones:

- La insatisfacción con el trabajo, en sí no es alta. Se puede obtener inferencia a partir de la investigación de que las personas desean trabajo más desafiante,

cuando menos en la medida en que el trabajo está asociado con otros resultados deseables, tales como un mayor puesto o mejor salario.

- El salario parece ser un motivador para el empleado de una empresa y un insatisfactor para el otro. Cuando la compensación económica está de acuerdo con los logros, el avance del trabajo pareciera que actúa interdependientemente con estos factores como un motivador y satisfactor. Cuando el salario no está acorde con estos factores, sirve como un insatisfactor para buenos empleados. (Sánchez & García, 2017, pp. 165,166)
- Existen quizá latentes necesidades de autorrealización y progreso personal en los trabajadores, pero una expresión considerable de tales necesidades depende de algún nivel de satisfacción respecto a requerimientos fisiológicos y necesidades de seguridad. (Sánchez & García, 2017, pp. 165,166)

Uno de los factores identificables para un trabajador como generador de motivación o insatisfacción parece estar relacionado con el salario; no obstante este estudio menciona que más que ser una fuente de motivación, puede convertirse en mayor forma en un factor de insatisfacción cuando en una empresa existen variedad de cargos y remuneraciones de no responden a la formación, experiencia y trabajo que los colaboradores realizan, de cierta manera, logran identificar injusticias en su salario. Por esta razón, a pesar de que un sistema de compensaciones extras pueda generar una motivación pasajera, es aún más potente la insatisfacción que genere el desequilibrio salarial entre un grupo de empleados, o que, a su vez, las actividades que realicen no representen el salario percibido. Por lo dicho, esta precisión es base para otros estudios de tipo salarial específicamente relacionadas con la satisfacción laboral.

Acerca de este tema, Chiavenato, (2009) menciona que las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones puedan generar satisfacción laboral, sin embargo, el reto es saber identificar aquella teoría que pueda ser aplicable a la realidad de la organización. Para el efecto indica, además, cuatro elementos principales para las organizaciones:

**Las recompensas monetarias:** son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

1. Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados superiores.
2. El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción del individuo y es recompensa cuando se presenta después de la acción.
3. Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

**Las recompensas extra monetarias:** se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extra monetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras distinciones ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.

Con respecto a los instrumentos estandarizados para medir la satisfacción laboral se mencionan los siguientes:

### **NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación**

Instrumento desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. La evaluación del cuestionario permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su puesto, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo.

Presenta por separado las dos partes en que se divide, puesto que en ocasiones conviene bien por comodidad o por prudencia aplicar tan sólo una de ellas. La primera parte es un cuestionario de 8 preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades, de forma que posteriormente pueda hacerse un análisis estadístico y correlacional con grupos homogéneos de examinados. La segunda parte del cuestionario o preguntas abiertas: si decidimos aplicarlo, es conveniente hacerlo una vez finalizada la primera, debido a que las instrucciones previas varían sensiblemente. (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

### **Cuestionario de Satisfacción Laboral**

Es un instrumento presentado por la Universidad de Valencia en el año 1998, este instrumento cuenta con una escala de 7 factores siendo el menor muy insatisfecho y el mayor muy satisfechos.

El cuestionario presenta 82 variables, más las 9 variables descriptivas de muestra codificadas de la última página, suponen un total de 91 así numeradas en el cuestionario. (Universidad de Valencia, 1998)



## 1.2. Objetivos

### Objetivo General

*Determinar la incidencia de la Cultura organizacional en la satisfacción laboral en los empleados de la avícola "Guadalupe S.A" del cantón Pelileo provincia de Tungurahua*

El resultado de la investigación tiene como propósito demostrar si la cultura organizacional incide de alguna manera en la satisfacción laboral de la empresa en la que se desarrolla el estudio, para el efecto; se plantea una hipótesis que será demostrada en la aplicación del método estadístico del Chi Cuadrado a los instrumentos de recolección de información, de esta manera se puede determinar la relación de las dos variables de estudio.

### Objetivos Específicos

1. *Identificar la cultura organizacional que tiene los colaboradores mediante la aplicación de un instrumento psicométrico.*

Para llevar a cabo el primer objetivo específico, se procede a analizar varios instrumentos que puedan definir la cultura organizacional de una empresa, se ha considerado el uso del cuestionario **Organizational Culture Assessment Instrument**, en virtud de que mediante éste se puede identificar la cultura actual de la organización e determinar cuál es el tipo de cultura que los colaboradores desearían tener en su empresa; de esta manera se busca incluir la relación de la variable independiente al cotejar estos dos tipos de cultura que se espera observar.

2. *Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la avícola Guadalupe S.A mediante un instrumento psicométrico*

De igual manera, para determinar este segundo objetivo específico, se acude a un instrumento estandarizado que permita evaluar el nivel de satisfacción laboral en la

organización de estudio. Considerando la validez del instrumento, se aplicará el cuestionario NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación; desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

*3. Establecer estrategias metodológicas para potencializar la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

De acuerdo con los resultados obtenidos, se procederá a recomendar estrategias que permitan alcanzar una cultura deseada, con enfoque en factores motivacionales y de satisfacción.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1. Materiales

Los materiales utilizados en el desarrollo de la investigación corresponden a medios y herramientas que permiten que el trabajo pueda llevarse a cabo con eficiencia. Por un lado, el talento humano corresponde al aporte intelectual, actitudinal y profesional de individuos que brindan facilidades para cumplir con los objetivos planteados. El material bibliográfico, referencias y citas permiten sustentar la investigación por medio de trabajos desarrollados anteriormente y que han arrojado resultados y hallazgos que pueden inferir en el enfoque de la recopilación de la información. El material tecnológico y papelería son herramientas que facilitan el desarrollo de la investigación, acompañado de la logística; estos materiales permiten que el trabajo sea desarrollado a cabalidad.

Tabla 1.  
*Materiales*

<b>Material/Recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Talento Humano	Investigador Docente Tutor Autoridades y Personal de la avícola "Guadalupe S.A" Revisores	N/A
Bibliográfico, Referencias y Citas	Base de Datos: Revistas Científicas, artículos académicos, informes de titulación, tesis. Repositorios de la UTA, nacionales e internacionales	N/A
Tecnológico	Computador Memoria USB Celular/ Cámara de Fotos	N/A \$15 N/A
Papelería	Impresiones Copias Esferos	\$20 \$10 \$10
Logística	Movilización Imprevistos	\$30 \$20
	<b>TOTAL</b>	<b>\$105</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022)

## **2.2. Métodos**

### **2.2.1 Enfoque de la investigación**

#### **2.2.1.1 Enfoque Cuantitativo**

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Sampieri, et.al, 2004, p. 10)

La recolección de datos de las dos variables de estudio se realizó mediante la aplicación de instrumentos psicométricos, en el caso de la cultura organizacional se procedió a la aplicación del Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI), compuesto por un cuestionario de selección entre 4 opciones, con la finalidad de contabilizar y medir la cultura actual de la organización. En el caso de la satisfacción laboral, se tomó como instrumento al NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación, desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España.

### **2.2.2 Metodología de recolección de información**

#### **2.2.2.1 Revisión de literatura bibliográfica**

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año en diversas partes del mundo se publican miles de artículos en revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las áreas del conocimiento. (Sampieri, et.al, 2004, p. 55)

La revisión bibliográfica se realizó mediante el análisis de los principales resultados alcanzados en antecedentes investigativos similares o relacionados con las variables de estudio, considerando trabajos y artículos académicos nacionales e internacionales.

### **2.2.2.2 De Campo**

El trabajo de campo significa sensibilizarse con el ambiente o lugar, identificar informantes que aporten datos adicionales, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. (Sampieri, et.al, 2004, p. 19)

El trabajo de campo permitió acudir a la organización para la aplicación de los cuestionarios, y desde un enfoque personal inferir en las variables de estudio comprendiendo mediante la relación con los colaboradores los resultados obtenidos de las pruebas.

### **2.2.3 Nivel o tipo de investigación**

#### **2.2.3.1 Descriptiva**

Los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes. (Sampieri, et.al, 2004, p. 107)

El nivel descriptivo, en el análisis de los resultados obtenidos, permite redactar y otorgar al lector explicaciones de la realización de la investigación y las razones de los resultados obtenidos.

#### **2.2.3.2 Correlacional**

Los estudios correlacionales pretenden observar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si no se relacionan. (Sampieri, et.al, 2004, p. 107)

Para determinar la relación de las variables de estudios, cultura organizacional y satisfacción laboral, se plantea una idea a defender basados en los antecedentes investigativos y la información recolectada de la aplicación de los cuestionarios.

## 2.2.4 Población y Muestra

La población objetivo del presente estudio de investigación, corresponde todo el personal administrativo y trabajadores de la avícola "Guadalupe S.A", organizados de acuerdo con su estructura de la siguiente manera:

Tabla 2.

### *Población*

<b>ÁREA</b>	<b>Nro. Trabajadores</b>
Administración	9
Fábrica de Balanceado	3
Gastos Generales	8
Mantenimiento	1
Levante	7
Producción	16
Transporte	1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

*Nota:* Elaboración propia (2022)

De acuerdo con el número de colaboradores que fueron considerados para la recolección de la información, al tratarse de una cantidad manejable, no fue necesario el cálculo de una muestra, por lo que se trabajó con la totalidad de empleados de la avícola "Guadalupe S.A".

## 2.2.5 Técnicas e Instrumentos

### **Técnicas**

En los estudios cuantitativos se analiza con técnicas estadísticas para consolidar las creencias. Tales estudios llevan la esencia en su título: cuantificar y aportar evidencia a una teoría que se tiene para explicar algo; la teoría se mantiene hasta que se refute o se alcance una mejor explicación. Los estudios cuantitativos se asocian con los experimentos, las encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados. (Sampieri, et.al, 2004, p. 14)

Para la realización de esta investigación se acudió a instrumentos estandarizados de medición, validados internacionalmente en materia de cultura organizacional y satisfacción laboral, estos instrumentos fueron los siguientes:

### **Instrumentos Estandarizados:**

#### **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

Cameron y Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan solo a seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

El instrumento tiene dos partes, la primera parte mide la cultura actual de la organización y la segunda para evaluar la cultura deseada. (Salazar, 2008).

#### **NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación**

Instrumento desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. La evaluación del cuestionario permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su puesto, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo.

### **2.2.6 Plan de Procesamiento y Análisis**

Una vez que se realizó la aplicación de los instrumentos estandarizados, de acuerdo con los lineamientos establecidos en cada uno de ellos, se procedió a la tabulación de la información recolectada de acuerdo con las siguientes especificaciones particulares:

En el caso del instrumento OCAI, se realizó el registro de los resultados en la plantilla de respuestas OCAI, en el que se determina los resultados actuales con los esperados, dando como resultado tablas y gráficas para el análisis. El análisis de los resultados responde a las consideraciones del instrumento y a la inferencia del investigador al realizar el estudio.

Para la encuesta de evaluación de Satisfacción laboral, se procedió de acuerdo con el sistema de puntuación y evaluación de la Norma Técnica 213, cuyo procedimiento establece:

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

Donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy satisfechas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

El análisis de los resultados responde a los resultados obtenidos de i, que realiza el investigador en cada uno de los grupos de satisfacción estudiados.



## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Análisis e interpretación de datos

##### 3.1.1 Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

##### 3.1.1.1 Características Dominantes

Tabla 3.  
*Características Dominantes*

Aver.	Actual	Preferido
<b>A</b>	26	29
<b>B</b>	23	24
<b>C</b>	25	25
<b>D</b>	26	23
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

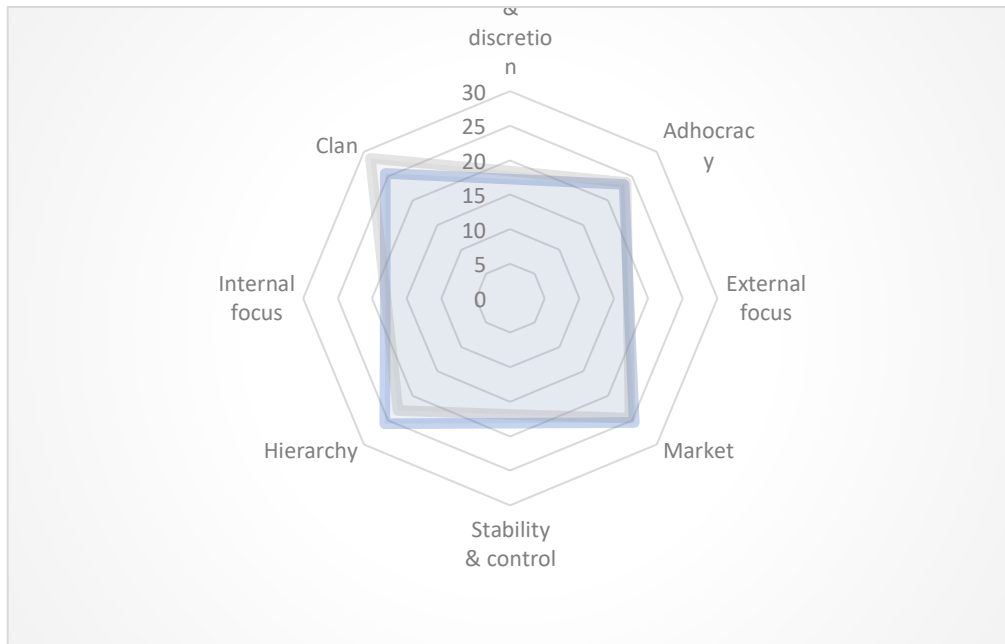
*Nota:* Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Tabla 4.  
*Resultados Características Dominantes*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,24768	18,38078
<b>B</b> <i>Adhocrática</i>	23,31111	23,77778
Foco externo y diferenciación	17,19031	17,08399
<b>C</b> <i>Mercado</i>	25,4	24,55556
Estabilidad y Control	18,06984	16,79544
<b>D</b> <i>Jerarquía</i>	25,71111	23
Foco interno e integración	18,13324	18,04719
<b>A</b> <i>Clan</i>	25,57778	28,66667

*Nota:* Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Gráfico 1.  
*Características Dominantes*



*Nota:* Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

## **Análisis e Interpretación de resultados**

Las características dominantes de la organización se encuentran en un punto de equilibrio entre los cuatro perfiles de cultura, con una ligera preferencia por la cultura tipo clan, caracterizada por la familiaridad al compartir valores y trabajar por objetivos en común, el trabajo en equipo prevalece y los empleados aportan en la toma de decisiones, otorgando ambiente de participación bajo fundamentos de lealtad y compromiso.

La relación entre la cultura actual y la deseada, es orientada a fortalecer esta cultura tipo clan, por lo que no existe mayor brecha entre la cultura actual y la preferida.

Los colaboradores identifican un enfoque prioritario hacia el ambiente interno de la organización, lo que representa que las autoridades de la empresa dan importancia a sus empleados, sin descuidar el enfoque externo, pero que si se identifica una preferencia en la gestión del talento humano. Esta organización ha comprendido que el capital humano es el activo más importante de las empresas actuales, lo que genera mayor satisfacción y productividad.

### 3.1.1.2 Liderazgo Organizacional

Tabla 5.  
*Liderazgo Organizacional*

Aver.	Actual	Preferido
<b>A</b>	26	29
<b>B</b>	23	24
<b>C</b>	25	25
<b>D</b>	26	23
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

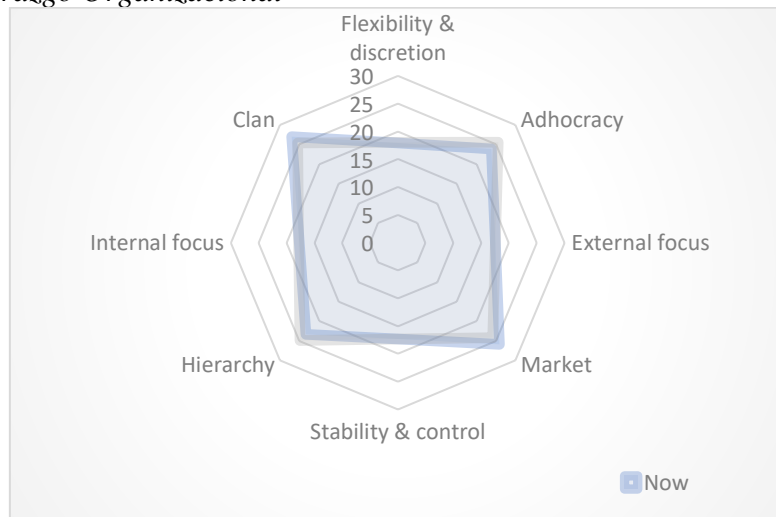
Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Tabla 6.  
*Resultados Liderazgo Organizacional*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibility & discretion	17,24768	18,38078
<b>B Adhocracy</b>	23,31111	23,77778
External focus	17,19031	17,08399
<b>C Market</b>	25,4	24,55556
Stability & control	18,06984	16,79544
<b>D Hierarchy</b>	25,71111	23
Internal focus	18,13324	18,04719
<b>A Clan</b>	25,57778	28,66667

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI(2022)

Gráfico 2.  
*Liderazgo Organizacional*



Nota: Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

#### **Análisis e Interpretación de resultados**

Con respecto al liderazgo organizacional, la cultura de la empresa se encamina de manera igualitaria a la cultura clan en el enfoque interno y al mercado en el enfoque externo. Lo que significa que, a nivel interno, los colaboradores ven a sus jefes como personas que aceptan sus puntos de vista y que son tomados en cuenta para toma de decisiones, mientras que a nivel externo los directivos se muestran exigentes y competitivos en el mercado.

La relación entre el tipo de cultura actual con el preferido es disminuir en un porcentaje mínimo la cultura tipo clan y mercado y fortalecer las culturas de tipo adhocracia y jerarquía.

### 3.1.1.3 Gestión de Empleados

Tabla 7.

*Gestión de Empleados*

Aver.	Actual	Preferido
<b>A</b>	25	26
<b>B</b>	25	26
<b>C</b>	25	24
<b>D</b>	25	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Tabla 8.

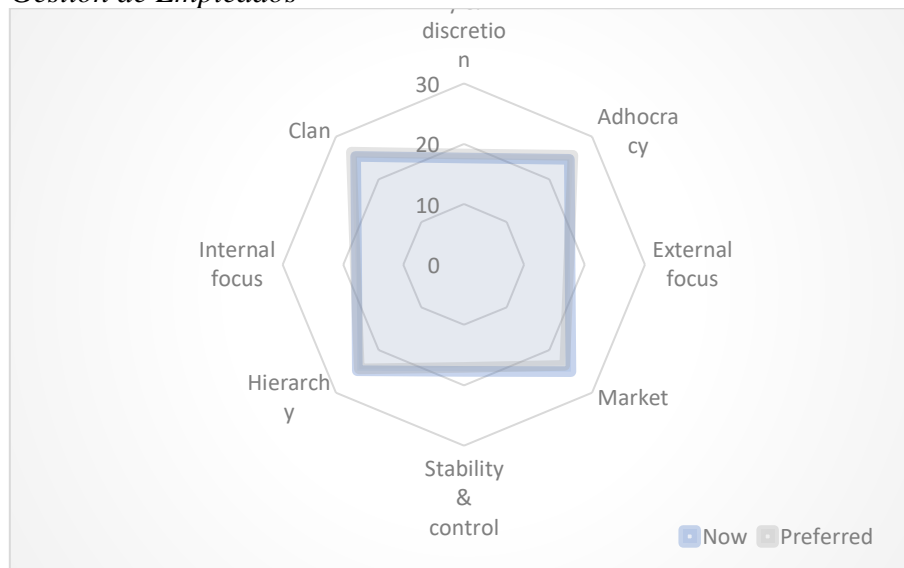
*Resultados Gestión de empleados*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,67453	18,34137
<b>B Adhocrática</b>	24,66667	25,55556
Foco externo y diferenciación	17,58998	17,37706
<b>C Mercado</b>	25,08889	23,66667
Estabilidad y Control	17,67745	17,0054
<b>D Jerarquía</b>	24,91111	24,44444
Foco interno e integración	17,76284	17,92781
<b>A Clan</b>	25,33333	26,33333

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI(2022)

Gráfico 3.

*Gestión de Empleados*



Nota: Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

#### Análisis e Interpretación de resultados

Con respecto a la gestión de los empleados, sigue prevaleciendo la cultura clan, pero por milésimas de diferencia de la cultura de mercado y jerarquía, los resultados obtenidos muestran un equilibrio igualitario entre todos los tipos de cultura organizacional.

La diferencia que se observa entre la cultura actual y la preferida tampoco es de gran relevancia, se identifica apenas uno o medio punto de diferencia entre lo que los colaboradores perciben en la actualidad y lo que desearían que la organización alcance.

### 3.1.1.4 Cohesión Organizacional

Tabla 9.  
*Cohesión Organizacional*

Aver.	Actual	Preferido
<b>A</b>	24	25
<b>B</b>	25	25
<b>C</b>	28	26
<b>D</b>	23	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

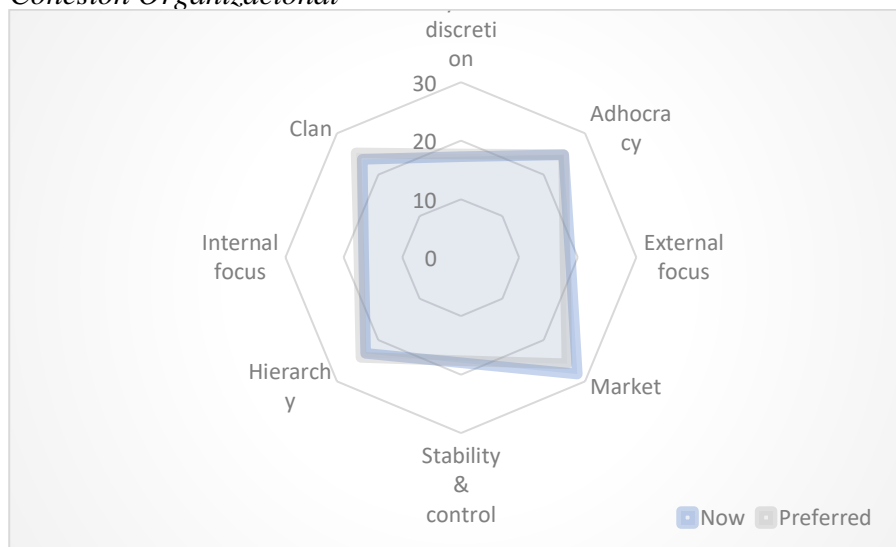
Nota: Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

Tabla 10.  
*Resultados Cohesión Organizacional*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,22192	17,75485
<b>B Adhocrática</b>	24,88889	24,88889
Foco externo y diferenciación	18,68292	17,86986
<b>C Mercado</b>	28,15556	25,66667
Estabilidad y Control	17,95002	17,58192
<b>D Jerarquía</b>	23,11111	24,11111
Foco interno e integración	16,59725	17,47057
<b>A Clan</b>	23,84444	25,33333

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Gráfico 4.  
*Cohesión Organizacional*



Nota: Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

#### Análisis e Interpretación de resultados

La cohesión organizacional se refiere a la unión que tiene la empresa, el trabajo en equipo, y las metas propuestas en común. Los resultados demuestran que la unión organizacional prevalece en el enfoque externo al tipo de cultura de mercado, lo que demuestra que la unión de la empresa es para fomentar la competitividad y la productividad.

La diferencia que se destaca entre la cultura actual de la organización y la preferida, es una disminución minúscula en el tipo mercado, y de manera casi imperceptible fomentar el tipo jerárquico y clan.

### 3.1.1.5 Énfasis Estratégico

Tabla 11.

*Énfasis Estratégico*

Aver.	Actual	Preferido
A	25	26
B	25	26
C	25	25
D	24	23
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Tabla 12.

*Resultados Énfasis Estratégico*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,75622	18,38175
<b>B Adhocrática</b>	25,08889	26,33333
Foco externo y diferenciación	17,82653	18,26824
<b>C Mercado</b>	25,33333	25,35556
Estabilidad y Control	17,59349	16,91642
<b>D Jerarquía</b>	24,44444	22,64444
Foco interno e integración	17,52501	17,01371
<b>A Clan</b>	25,13333	25,66667

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Gráfico 5.

*Énfasis estratégico*



Nota: Elaboración propia en plantilla Excel OCAI (2022)

#### **Análisis e Interpretación de resultados**

El énfasis estratégico de la organización mantiene un equilibrio entre los cuatro tipos de cultura, tanto en el enfoque interno como externo, de manera imperceptible se identifica una pequeña desventaja en el tipo jerárquico.

De igual manera, en la comparación entre la cultura actual de la empresa con la deseada, es mínima; con una preferencia hacia el tipo adhocrático y disminución a la jerarquía; lo que significa que el énfasis estratégico de la organización debe fomentarse a establecer procesos y procedimientos formales para que los colaboradores puedan cumplir.

### 3.1.1.6 Criterios de éxito

Tabla 13.

*Criterios de éxito*

Aver.	Actual	Preferido
A	27	26
B	24	25
C	26	25
D	23	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Tabla 14.

*Resultados Criterios de éxito*

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,95763	18,14363
<b>B Adhocrática</b>	24,33333	25,22222
Foco externo y diferenciación	17,6651	17,6362
<b>C Mercado</b>	25,66667	24,66667
Estabilidad y Control	17,32785	17,20304
<b>D Jerarquía</b>	23,44444	24
Foco interno e integración	17,60923	17,68551
<b>A Clan</b>	26,55556	26,11111

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Gráfico 6.

*Criterios de éxito*



Nota: Plantilla Excel OCAI (2022)

### Análisis e Interpretación de resultados

Los criterios de éxito que la organización considera están orientados a la cultura clan, caracterizada por que su éxito se basa al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas; y en su enfoque externo se orienta a la cultura de mercado, caracterizada por su deseo por incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.

Al contrarrestar la cultura deseada con la actual, se identifica una mínima diferencia en los resultados; prefiriendo menorar la cultura de mercado y fortalecer a la cultura adhocracia.

### 3.1.1.7 Totales

Tabla 15.  
Totales

Aver.	Actual	Preferido
A	26	26
B	24	25
C	26	25
D	24	24
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI(2022)

Tabla 16.  
Resultados totales

Resultados	Actual	Preferido
Flexibilidad y Discreción	17,64378	18,194
<b>B Adhocrática</b>	24,36296	25,222
Foco externo y diferenciación	17,76017	17,637
<b>C Mercado</b>	25,91852	24,670
Estabilidad y Control	17,67911	17,148
<b>D Jerarquía</b>	24,14815	23,848
Foco interno e integración	17,56377	17,674
<b>A Clan</b>	25,57037	26,259

Nota: Elaboración propia en plantilla OCAI (2022)

Gráfico 7.  
Totales



Nota: Plantilla Excel OCAI (2022)

### Análisis e Interpretación de resultados

En los resultados finales, es arduo determinar una cultura que domine en esta organización, debido a que las diferencias en los enfoques internos y externos son mínimos; por un lado, con un 25,9 por ciento se determina una cultura de mercado, caracterizada por el enfoque en la competitividad y producción; mientras que un 25,6 por ciento está dirigida hacia la cultura interna, que a nivel de enfoque interno es el tipo de cultura que su importancia está en el capital humano, así como el trabajo en equipo y la participación de sus colaboradores en procesos de toma de decisiones.



### 3.1.2 NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación

Tabla 17.  
*Resultados satisfacción laboral*

Grupo/Resultados	M	%	B	%	P	%	N	%	Cálculo de i
1 SALARIO	5	11,1	33	73,3	7	15,6	0	0,0	0,65
2 TRABAJO QUE HACE	15	33,3	23	51,1	7	15,6	0	0,0	0,73
3 SUBORDINADOS	9	20,0	29	64,4	7	15,6	0	0,0	0,68
4 JEFES Y SUPERIORES	12	26,7	26	57,8	7	15,6	0	0,0	0,70
5 COMPAÑEROS	16	35,6	23	51,1	6	13,3	0	0,0	0,74
6 PROMOCIÓN	1	2,2	29	64,4	14	31,1	1	2,2	0,56
7 ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	10	22,2	27	60,0	8	17,8	0	0,0	0,68
8 GENERAL	22	48,9	21	46,7	2	4,4	0	0,0	0,81

Nota: fuente NTP 213 (2022)

Donde:

M es Muy Satisfecho

B es Bastante

P es Poco

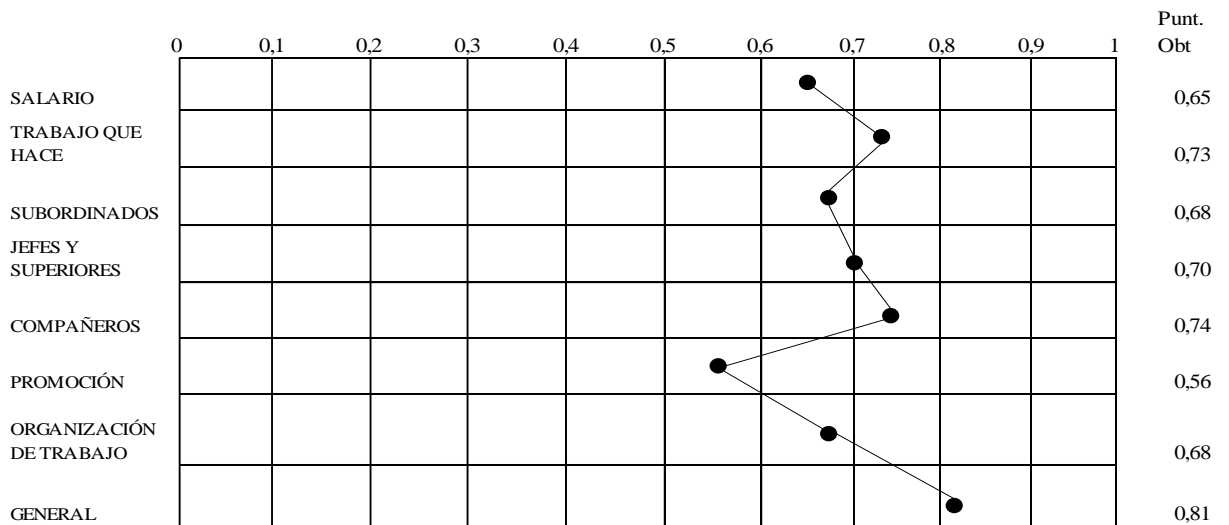
N es Nada

Y el cálculo del índice de satisfacción responde a la aplicación de la fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

Gráfico 8.

*Índice satisfacción laboral*



Nota: fuente NTP 213 (2022)

## **Análisis e interpretación de resultados**

### **Salario**

El índice de satisfacción de los colaboradores con respecto al salario que perciben alcanza un puntaje de 0,65 sobre 1, lo que corresponde a un índice bueno de aceptación. Los colaboradores se sienten satisfechos con su salario debido a que responden a las actividades que realizan, no obstante, consideran que el salario puede mejorar o establecerse nuevas formas de aumentos e incentivos monetarios.

### **Trabajo que hace**

Con respecto a las actividades que los empleados realizan, el índice de satisfacción alcanza 0,73 sobre 1, lo que representa un índice bastante satisfactorio, lo que significa que los colaboradores se encuentran satisfechos con las actividades que se les ha sido asignados, también se relaciona con su carga laboral.

### **Subordinados**

Los trabajadores que tienen a otros empleados a su cargo consideran que se encuentran satisfechos con ellos, el resultado obtenido es un índice del 0,68 sobre 1, que también es un valor aceptable, que siempre puede mejorar. En este sentido, la mejora se puede realizar por medio del desarrollo de las personas a través de procesos formativos y de capacitación.

### **Jefes y Superiores**

Por otro lado, en lo que corresponde a la satisfacción que tienen con respecto a los jefes y superiores, el resultado obtenido es de 0,70 sobre 1, siendo un resultado bastante bueno. Este índice demuestra la capacidad y el liderazgo de los jefes al manejar al personal de la empresa.

## **Compañeros**

La satisfacción de los colaboradores con respecto a sus compañeros de trabajo responde a las relaciones interpersonales internas, a aspectos relacionados con el trabajo en equipo y el manejo de conflictos internos. El resultado obtenido fue de 0,74 sobre 1, una vez más el índice es satisfactorio en este aspecto.

## **Promoción**

Este ítem responde a las posibilidades que tienen los colaboradores para ascender, los resultados demuestran un índice del 0,56 sobre 1; siendo el índice más bajo de todos los ítems pero que no representa un índice bajo, sino más bien un índice medio. En este sentido la organización puede desarrollar planes de carrera que pueden ir acompañados de programas de formación formal e informal, que permita a los colaboradores desarrollar sus competencias y adquirir nuevos conocimientos para responder a cargos mayores.

## **Organización de Trabajo**

La organización de trabajo, que tienen los colaboradores es un ítem individual, pero que responde a un sistema de gestión general en la empresa; el resultado obtenido fue de 0,68 sobre 1, que es un índice que refleja un buen nivel de satisfacción en la organización del trabajo. En este ítem, para mejorar el índice se puede fortalecer los procesos y competencias de cada área y puestos de trabajo.

## **General**

De forma general, la satisfacción de la organización alcanzó un puntaje del 0,81 sobre 1, lo que representa un alto índice de satisfacción en su empresa, con sus jefes, subordinados, compañeros y de acuerdo con su percepción general sobre lo que los colaboradores sienten en el desarrollo de sus actividades laborales diarias.

### **3.1.3 Discusión de resultados**

Una vez obtenidos los resultados del procesamiento de la información de los dos instrumentos estandarizados que fueron seleccionados para esta investigación, se identifican varios aspectos relevantes.

La cultura organizacional de esta empresa guarda un equilibrio entre los tipos de cultura que fueron analizados en el instrumento, con cierto rumbo de prioridad en el enfoque interno al tipo de cultura “clan” caracterizada por las organizacionales que potencializan a su talento humano y que fomentan un estilo participativo en los colaboradores haciéndoles parte de procesos de toma de decisiones; por otro lado, en su enfoque externo, la prioridad es hacia el mercado, esto considerando que la avícola es una empresa privada, con visión de productividad y competitividad, alcanzando gran prestigio en nicho.

Con respecto a la satisfacción, de forma general los empleados han respondido que se encuentran satisfechos con la empresa, esto considerando relaciones interpersonales, aspiraciones salariales, oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos tácitos como el clima laboral y el contrato psicológico.

La relación entre estas dos variables es muy clara en esta organización, resultados que se han presentado demuestran que la implantación de una cultura organizacional guiada hacia el fortalecimiento del capital humano general un nivel alto de satisfacción laboral, esta organización ha sabido establecer sus principios, valores y demás filosofía dando importancia a su talento humano, escuchando sus ideas y peticiones, haciéndoles parte del “clan” como una familia laboral.

### **3.2 Verificación de hipótesis**

Con la finalidad de verificar la hipótesis se seleccionaron los siguientes ítems de cada instrumento estandarizado:

## **Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

1. Características Dominantes
2. Gestión de Empleados

### **NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación**

3. ¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?
4. ¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?

#### **3.2.1 Planteamiento de la Hipótesis**

##### **HIPÓTESIS NULA**

**H<sub>0</sub>**: La cultura organizacional NO incide en la satisfacción laboral en los empleados de la avícola “Guadalupe S.A” del cantón Pelileo provincia Tungurahua.

##### **HIPOTESIS ALTERNATIVA**

**H<sub>1</sub>**: La cultura organizacional SI incide en la satisfacción laboral en los empleados de la avícola “Guadalupe S.A” del cantón Pelileo provincia Tungurahua.

#### **3.2.2. Selección del nivel de significación**

Se utilizará el nivel  $\alpha = 0,05$

#### **3.2.3. Descripción de la población**

La población que fue objeto de este estudio estuvo comprendida por un total de 45 trabajadores de la avícola "Guadalupe S.A", estos trabajadores realizan sus actividades

distribuidos en 7 áreas que son: administración, fábrica de balanceado, gastos generales, mantenimiento, levante, producción y transporte.

### 3.2.4. Especificación estadística

De acuerdo con la tabla de contingencia 4x2 utilizaremos la fórmula

$$x^2 \sum \frac{O-E^2}{E} \quad \text{En donde:}$$

$x^2$  = Chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

### 3.2.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

En primer lugar, se debe obtener los grados de libertad, en este caso, de acuerdo con los instrumentos estandarizados tenemos 4 filas y 4 columnas por lo que en la aplicación de la fórmula se obtienen los siguientes resultados:

$$gl = (F-1)(c-1)$$

$$gl = (4-1)(4-1)$$

$$gl = 9$$

Por lo tanto, con 9 grados de libertad y 0.05 de significación nos ubicamos en la tabla de  $x^2$  un valor de 16,919.

Lo que significa que la hipótesis nula será aceptada si se encontrara dentro del rango de 16,919, y se rechaza si los valores calculados fueran mayores a 16,919.

### 3.2.6. Distribución del chi cuadrado

Tabla 18.  
*Distribución del Chi Cuadrado*

TABLA DE CONTINGENCIA DEL CHI CUADRADO

gl	PROBABILIDAD												
	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,750	0,500	0,250	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,000	0,000	0,001	0,004	0,016	0,102	0,455	1,323	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	0,575	1,386	2,773	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	1,115	0,216	0,352	0,584	1,213	2,366	4,108	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	1,923	3,357	5,385	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	2,675	4,351	6,626	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	3,455	5,348	7,841	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	4,255	6,346	9,037	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	5,071	7,344	10,219	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	5,899	8,343	11,389	14,684	<b>16,919</b>	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	6,737	9,342	12,549	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188

Nota: obtenido en la web (2022)

### 3.2.7. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla 19.  
*Frecuencias observadas*

	CATEGORIA				SUBTOTAL
	A - M	B - B	C - P	D - N	
<i>Características Dominantes</i>	10	11	12	12	45
<i>Gestión empleados</i>	11	11	11	12	45
<i>¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?</i>	15	23	7	0	45
<i>¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?</i>	22	21	2	0	45
<b>SUBTOTALES</b>	<b>58</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>180</b>

Nota: elaboración propia (2022)

Tabla 20.  
Frecuencias esperadas

	CATEGORIA				SUBTOTAL
	A - M	B - B	C - P	D - N	
<i>Características Dominantes</i>	14,5	16,5	8	6	45
<i>Gestión empleados</i>	14,5	16,5	8	6	45
<i>¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?</i>	14,5	16,5	8	6	45
<i>¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?</i>	14,5	16,5	8	6	45
<b>SUBTOTALES</b>	<b>58</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>180</b>

Nota: elaboración propia (2022)

### Cálculo del Chi cuadrado

Tabla 21.  
Cálculo del Chi cuadrado

FO	FE	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
10	14,5	-4,5	20,25	1,396551724
11	16,5	-5,5	30,25	1,833333333
12	8	4	16	2
12	6	6	36	6
11	14,5	-3,5	12,25	0,844827586
11	16,5	-5,5	30,25	1,833333333
11	8	3	9	1,125
12	6	6	36	6
15	14,5	0,5	0,25	0,017241379
23	16,5	6,5	42,25	2,560606061
7	8	-1	1	0,125
0	6	-6	36	6
22	14,5	7,5	56,25	3,879310345
21	16,5	4,5	20,25	1,227272727
2	8	-6	36	4,5
0	6	-6	36	6
<b>Chi cuadrado calculado</b>				<b>45,34247649</b>

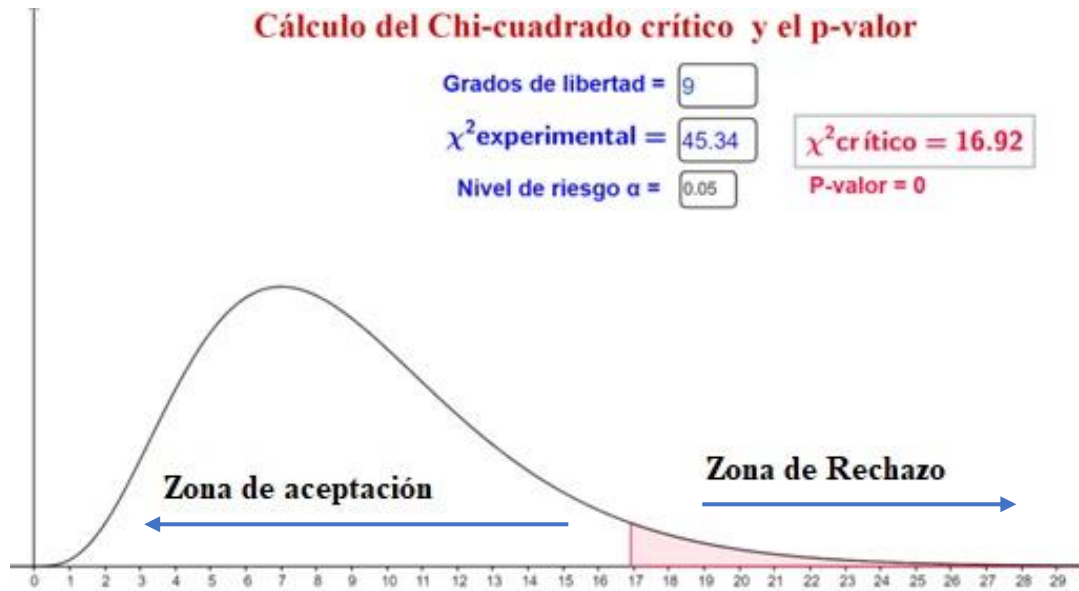
Nota: elaboración propia (2022)



### 3.2.8 Representación Gráfica

Gráfico 9.

Zonas de aceptación y Rechazo Chi cuadrado



Nota: elaborado en Geogebra.org (2022)

### 3.2.9 Decisión estadística

Después de realizado el cálculo del Chi cuadrado se obtiene como resultado de la fórmula el valor de **45,34247649**, por lo que de acuerdo con las especificaciones de aceptación y rechazo la hipótesis nula será aceptada si el valor del chi cuadrado calculado se encontraba dentro del rango de 16,919, y se rechazaría si los valores calculados fueran mayores a 16,919.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que establece:

La cultura organizacional SI incide en la satisfacción laboral en los empleados de la avícola “Guadalupe S.A” del cantón Pelileo provincia Tungurahua.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Se determinó la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la avícola “Guadalupe S.A”, la correlación de estas dos variables se demostró mediante la aplicación del cálculo estadístico del Chi Cuadrado, demostrando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa que fue planteada para esta investigación.

Se identificó que la avícola “Guadalupe S.A”, presentó un equilibrio relativo entre los tipos de cultura organizacional que fueron presentados en el instrumento estandarizado **OCAI**, no obstante, existe una preferencia en el enfoque interno por una cultura organizacional de clan, donde su potencial radica en el talento humano, trabajo en equipo, participación de los colaboradores en toma de decisiones entre otros aspectos orientados al desarrollo del capital humano; mientras que en el enfoque externo la cultura organizacional está orientada al mercado, caracterizada por la competitividad y la producción.

Se evaluó el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la avícola Guadalupe S.A mediante la aplicación del instrumento desarrollado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España **NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación**, dando un nivel general de satisfacción de 0.8 sobre 1, lo que se considera un nivel bastante alto, y que responde al enfoque interno de la cultura de esta empresa orientada hacia el bienestar de sus colaboradores.

Por determinarse niveles altos de satisfacción en los diferentes factores evaluados y no identificarse brechas significativas entre la cultura organizacional presente y la deseada se considera que no es necesario establecer estrategias metodológicas para

potencializar la cultura organizacional y la satisfacción laboral, no obstante, se propone implementar medidas motivacionales para alcanzar un nivel mucho más alto de satisfacción laboral, como el enriquecimiento de las tareas, flexibilización de horarios de trabajo, sistemas de recompensas o bonos por metas alcanzadas, inclusive experiencias empresariales como eventos de encuentro interpersonal de tipo lúdico, deportivo, y social.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda para futuras investigaciones el estudio pormenorizado de cada uno de los factores que inciden en la satisfacción laboral, esto debido a que en el desarrollo de la presente investigación se determinó una gran cantidad de enfoques teóricos con respecto a esta variable. Sobre todo, con énfasis a la remuneración y su relación directa con la motivación, satisfacción o insatisfacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- AgoraNews. (2017). Comunicación Externa en las empresas. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://agoranews.es/eventos-streaming/comunicacion-externa-en-las-empresas-por-que-y-para-que/>
- Aldás, F. (2013). *Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa "COMERCIAL V&M" en la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a02.pdf>
- Álvarez, K. (2019). ¿Debo conciliar ante el mintrabajo para poder demandar al empleador? Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://keliaalvarez.com/debo-conciliar-ante-el-mintrabajo-para-poder-demandar-al-empleador/>
- Borja. (2017). Reuniones poco efectivas, ladrones del tiempo, claves para aumentar la productividad en las reuniones. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://arrizabalagauriarte.com/reuniones-poco-efectivas-ladrones-del-tiempo-claves-aumentar-la-productividad-las-reuniones/>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352-365. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 350-355.

- Entreperiodistas. (2017). Comunicación Interpersonal. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <http://www.entreperiodistas.com/5-pasos-lograr-una-comunicacion-efectiva/infografia-comunicacion-interpersonal/>
- EP-EMA. (2022). Invitación a Rumbaterapia. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://ambato-ema.gob.ec/rumbaterapia/>
- Ergonoticias. (2018). *10 Beneficios de las pausas activas*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <http://ergonoticias.com/10-beneficios-de-las-pausas-activas/>
- éxito, P. p. (2022). Día de la integración de la familia. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://pasionporexito.com.mx/dinamicas-de-integracion-team-building/un-dia-de-integracion-y-convivencia/>
- FESTO. (2022). Lo que dicen nuestros empleados. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de [https://www.festo.com/es/es/e/carreras/festo-como-empresa/lo-que-dicen-nuestros-empleados-id\\_32319/](https://www.festo.com/es/es/e/carreras/festo-como-empresa/lo-que-dicen-nuestros-empleados-id_32319/)
- Galvez, P. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Psicología del deporte*, 104-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152047019.pdf>
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- Gómez, D., & Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 57-68. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n17/v9n17a06.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.). NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación.
- Internacional, O. F. (2019). Ergonomía ¿Cómo mejorar la postura en el trabajo? Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://fiorp.org/ergonomia-como-mejorar-la-postura-en-el-trabajo/>
- Lugo, M. (2022). Tipos de inteligencia emocional. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://www.psicologia-online.com/tipos-de-inteligencia-emocional-6237.html>

- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. Valencia: Facultad de Psicología. Universidad de Valencia.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-11. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Parco, P. (2018). *Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Pazmiño, C. (2019). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Psicología UNED. (2009). Obtenido de Cultura y clima organizacional: <https://psicologia.isipedia.com/tercero/psicologia-de-las-organizaciones/04-cultura-y-clima-organizacional>
- Pujol-Cols, J., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Rivera, D., Carrillo, M., Fiorgony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, W., & Távara, Ú. (2017). Cultura organizacional y Satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. *Tesis de Maestría*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat. Obtenido de <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/113/35.%20Tesis%20Cultura%20Organizacional%20y%20Satisfaccion%20Laboral.pdf>

- 20%28Rojas%20V%c3%a1squez%20y%20T%c3%a1vara%20Zegarra%29.p  
df?sequence=1&isAllowed=y
- rrhh-web. (2019). Reconocimiento al empleado del mes, trabajador o colaborador (Programa). Recuperado el 19 de agosto de 2022, de [https://www.rrhh-web.com/procedimiento\\_reconocimiento\\_al\\_trabajar\\_mas\\_destacado.html](https://www.rrhh-web.com/procedimiento_reconocimiento_al_trabajar_mas_destacado.html)
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Salazar, M. (2008). *Estudio de la cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector aasegurador venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf?msclkid=5fa7d329d0a111ecba44508f8115364b>
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebeso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: desentreñando vericuetos. *Revista de antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403. Obtenido de <file:///C:/Users/am.ramirez/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesentranandoVericuetos-2147316.pdf>
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Santa, U. N. (2022). Campeonato Deportivo Relámpago. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://www.facebook.com/UNSchimbote/photos/a.170096113030235/5399002876806173/>
- Solution, T. 3. (2022). Assessment Center. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://www.talent360.pe/assessment-center/>
- Tecno-Soluciones. (2021). *Te damos 10 razones para usar la metodología Kanban en tu organización*. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://tecnosoluciones.com/10-razones-para-usar-la-metodologia-kanban-en-tu-organizacion/>

- Trotamundos. (2022). 8 Formas de combatir el estrés. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://trotamundosweb.com/disenio-de-infografias-profesionales/>
- Universidad de Valencia. (1998). Cuestionario de Satisfacción Laboral S4/82. *Psicología de la Seguridad*.
- Vargas , S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Scielo*, 33(79), 149-176. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Veintimilla, M. (2012). *Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Vela, A. (2014). 5 Consejos Orientales para mejorar en tu trabajo. Recuperado el 19 de agosto de 2022, de <https://ticsyformacion.com/2014/01/29/5-consejos-orientales-para-mejorar-en-tu-trabajo-infografia-infographic-productividad/>
- Villagómez, S. (2013). “La Satisfacción Laboral de los trabajadores y sus efectos en la Productividad de las Empresas Alvarado sector automotriz de Ecuador en el año 2012. Ecuador: Tesis de Tercer Nivel. Universidad Técnica de Ambato.

## **Anexo 1. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.**

**Empresa:** avícola "Guadalupe S.A"

**Objetivo:** Proponer estrategias para mejora de la satisfacción laboral en la avícola “Guadalupe S.A”

**Antecedentes:**

Una vez realizada la investigación acerca de la Cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral, se determinó que la brecha que diferencia a la cultura organizacional actual con la deseada no es de gran trascendencia, lo que significa que la cultura que maneja la avícola, es aceptada por sus colaboradores. No obstante, se



identificaron varios aspectos en el estudio de la satisfacción laboral que puede mejorar, con ello, no se dice que existe insatisfacción, sino por el contrario que la mejora permite avanzar y desarrollarse de una mejor manera.

Con este antecedente se ha determinado varias estrategias que la empresa puede considerar aplicar para fomentar el desarrollo personal de los colaboradores, con ello la satisfacción y como resultado un mayor rendimiento en su desempeño laboral.

### **FACTORES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

De acuerdo con la Norma Técnica NTP 213: Satisfacción Laboral del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, se ha determinado 9 factores de satisfacción que son los que fueron evaluados en esta investigación, siguiendo la metodología que la norma presenta; estos factores son los siguientes:

1. **LOGROS:** Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido
2. **RECONOCIMIENTOS:** De su trabajo; procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.: elogios, censuras.
3. **EL TRABAJO MISMO:** trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. **RESPONSABILIDAD:** Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o el de otros. Trabajo importante.
5. **PROMOCIÓN:** Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso, formación a cargo de la empresa.
6. **COMPETENCIA DEL SUPERIOR:** Competencia de la organización y dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad en las políticas.
7. **REMUNERACIÓN:** Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. **DIRECCIÓN Y RELACIONES HUMANAS:** Relaciones con superiores, colegas e inferiores.
9. **CONDICIONES DE TRABAJO:** Ambiente físico (iluminación, confort, etc.), Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad

Por lo expuesto, se plantearán varias estrategias que puedan aportar a uno o varios factores presentados:



## **ESTRATEGIA 1**

### **GESTIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO**

**FACTORES DE ENFOQUE:** Dirección y relaciones humanas, competencia del superior y responsabilidad

#### **1.1 TALLERES**

Realizar y desarrollar los talleres vivenciales de liderazgo con temáticas de habilidades directivas, como:

- **Manejo efectivo de reuniones:** el propósito es que los directivos puedan manejar las reuniones de trabajo de forma efectiva, haciendo uso de convocatorias, registros de asistencia, orden del día y guiando a la reunión a cumplir con los objetivos de la reunión; evitando reuniones infructuosas o que

se realicen reuniones que únicamente puede ser información compartida mediante correos electrónicos. Las reuniones deben convertirse en mesas de trabajo con un objetivo claro en el que todas las personas aporten para cumplirlos.



Nota: (Borja, 2017)

- **Resolución de Conflictos:** un líder debe saber métodos para resolución de conflictos laborales, estilos de mediación entre otros temas que debe manejar con la finalidad de que su equipo de trabajo pueda llegar fácilmente a acuerdos.



Nota: (Álvarez, 2019)

- **Organización de trabajo mediante metodología Kanban:** existen varios métodos de mejora continua para la organización del trabajo, se propone la

metodología Kanban por ser de fácil comprensión y aplicación dentro de las áreas administrativas.

Consiste en planificar las actividades en un recuadro con tres opciones, por hacer, en desarrollo y realizado; se puede combinar además con otras metodologías que implementan dentro de los recuadros lo urgente e importante.



*Nota:* (Tecno-Soluciones, 2021)

- **Trabajo en Equipo:** los talleres de trabajo en equipo tienen como objetivo desarrollar esta competencia por medio de la propuesta de casos y situaciones que hagan que las personas tengan que interactuar, estas actividades de Assessment center se acompañan con una retroalimentación de las características del trabajo en equipo.



*Nota:* (Talent 360 Job Solution, 2022)

- **Gestión de emociones:** probablemente es uno de los temas que menos se tratan dentro de las organizaciones, pero que requiere de mucha habilidad; se propone

que la temática que se utilice sea basada en el autor Daniel Goleman con respecto a la Inteligencia Emocional.



Nota: (Lugo, 2022)

**PERIODICIDAD:** Al menos dos veces al año

**ALCANCE:** Dirigido a los directivos de la organización.

**DURACIÓN:** Un día completo de trabajo en un espacio alejado de la empresa.

## **ESTRATEGIA 2**

### **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

**FACTORES DE ENFOQUE:** Dirección y relaciones humanas, Reconocimientos

**2.1 IMPLEMENTACIÓN DE REDES DE COMUNICACIÓN:** Implementar un soporte informativo que busca dar a conocer a los trabajadores información relevante que esté relacionada con el personal, la empresa y acciones dentro de ella.

- **Saludo o mensaje de las autoridades:** Destacando las Buenas prácticas de gestión: es menester que los directivos conozcan al personal con el que trabajan y que puedan aprovechar los momentos que tengan para saludarlos y hacerles saber lo importante que son para la organización. Este saludo se puede realizar por ocasiones especiales como cumpleaños y los mensajes de forma general con la finalidad de destacar la cultura organizacional, su filosofía y valores.



*Nota:* (AgoraNews, 2017)

- **Entrevistas, consejos, recomendaciones:** Se puede compartir material informativo por los diferentes medios visuales de la empresa, así como medios de comunicación electrónicos y web, con consejos laborales, de salud, nutrición, ejercicio físico y otras recomendaciones. Se puede realizar una entrevista cada tres meses a un servidor destacado o que haya alcanzado algún logro personal o profesional.

**PERIODICIDAD:** un instrumento de publicación mensual.

**ALCANCE:** Dirigido a todos los trabajadores de la organización.

**MEDIOS:** INTRANET, correo electrónico y medios de comunicación informal como el WhatsApp y videos comunicacionales.

**2.2 DESARROLLO DE CAMPAÑAS COMUNICACIONALES:** Aplicar un conjunto de herramientas comunicacionales que de acuerdo con su finalidad informen, persuadan o refuercen contenidos informativos con una comunicación fácil y precisa hacia los fines determinados.

Ejemplo de contenidos visuales de interés:

- **Desarrollo de Pausas activas**

# CONOCES LAS PAUSAS ACTIVAS?

CON ESTOS BREVES EJERCICIOS, PODES REDUCIR LA APARICIÓN DE DOLORS MUSCULARES, CEFALEAS Y FATIGA VISUAL EN EL MISMO PUESTO DE TRABAJO.

### DESCANSA TUS OJOS

Sin mover la cabeza, realiza movimientos circulares hacia la izquierda y derecha.

Manteniendo la cabeza estática, mire hacia arriba y hacia abajo.

Cierra y abre los ojos fuerte.

Movimientos oculares externos, mire hacia la derecha, luego a la izquierda y de nuevo al centro.

### RELAJA TU CUELLO...

Cruza ambas manos detrás de tu cabeza, flexiona la cabeza hacia atrás y baja el mentón a tocar tu pecho.

Gira lentamente la cabeza hacia la derecha e izquierda, haciendo una pausa en el centro.

3 Repeticiones

INCLINA LA CABEZA HACIA EL LADO DERECHO E IZQUIERDO INTENTANDO QUE EL OIDO TOQUE TU HOMBRO. AYÚDATE CON LA MANO.

### RELAJA TUS HOMBROS

1. Enlaza las manos y lleva los brazos hacia arriba y atrás.
2. Lleva un brazo por detrás de la cabeza y con la ayuda del otro llévalo hacia el hombro contrario.
3. Cruza tus manos detrás de la espalda y súbelas manteniendo la espalda recta.
4. Reposa tu mano derecha sobre el hombro izquierdo y con la mano contraria empuja tu codo hacia atrás.

ANTE CUALQUIER DUDA, CONSULTE A UN ESPECIALISTA EN ERGONOMÍA

FUNDACIÓN ARGENTINA DE ERGONOMÍA

T.0800 345 3233 » INFO@FADERGO.ORG.AR » WWW.FADERGO.ORG.AR

Nota: (Ergonoticias, 2018)

- **Comunicación efectiva.**

ENTRE PERIODISTAS

## CONSEJOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

**1. Ponerse en el lugar del otro**

**2. Demostrar empatía**

**3. Mirarse frente a frente**

**4. Incorporar gestos visuales**

**5. Saber escuchar para saber hablar**

**6. Discutir los temas uno a uno**

**7. Elegir el lugar y momento**

**8. Evitar gritar**

**9. Ser positivo**

**10. Conciliar**

Nota: (Entreperiodistas, 2017)

- **Ergonomía en el trabajo**





Nota: (ORP Fundación Internacional, 2019)

- **Conoce a tu empresa y las personas que trabajan en ella**

Cada cierto tiempo se pueden publicar fotografías de los trabajadores de la empresa con datos como, nombres completos, en que área trabaja, cuántos años de servicio tiene en la empresa y un mensaje que da a sus compañeros.



Nota: (FESTO, 2022)

- **Mejora tu espacio de trabajo**



# 5 CONSEJOS ORIENTALES PARA MEJORAR EN TU TRABAJO

## 1. SEIRI (CLASIFICACIÓN)

Separa innecesarios. Elimina del espacio de trabajo lo que no es útil y clasifica las tareas dependiendo de su urgencia.

## 2. SEITON (ORDEN)

Sitúa necesarios. Organiza el espacio de trabajo de forma eficaz, pon orden en tu lugar de trabajo y ubica los elementos de manera que puedas encontrarlos con más facilidad.

## 3. SEISO (LIMPIEZA)

Suprime suciedad. Mejora el nivel de limpieza de tu espacio de trabajo, mantén un área de trabajo limpia, para lo cual debes desechar lo que ya no necesitas.

## 4. SEIKETSU (NORMALIZACIÓN)

Normaliza tareas. Estandariza algunos procesos de tu trabajo o tareas, y ten un sistema único de ubicación de los objetos que más utilizas. Esto aumenta la productividad y disminuye el tiempo de realización de las actividades.

## 5. SHITSUKE (MANTENER LA DISCIPLINA)

Sigue mejorando. Integra los cuatro consejos anteriores, para que puedas cumplir con los objetivos trazados.

Nota: (Vela, 2014)

- Manejo del estrés laboral



Nota: (Trotamundos, 2022)

**PERIODICIDAD:** un instrumento de publicación mensual.

**ALCANCE:** Dirigido a todos los trabajadores de la organización.

**MEDIOS:** INTRANET, correo electrónico y medios de comunicación informal como el WhatsApp y videos comunicacionales.

## GESTIÓN 3. DESARROLLO DEL PERSONAL

**FACTORES DE ENFOQUE:** logros, reconocimiento, trabajo en si mismo, promoción, condiciones de trabajo, dirección y relaciones humanas.

**3.1 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL:** Generar políticas para la ejecución de eventos, que organice los tiempos, regule su duración, defina el alcance de estos y fomente la igualdad en el trato, incrementando los niveles de integración, reconocimiento y equilibrio persona - trabajo.

Los eventos de integración permiten generar mayor confianza entre los trabajadores, estos siempre deben planificados, organizados y enmarcados en el respeto y consideración. Como resultado tendremos una mejora en el clima laboral y con ello en el desempeño y productividad.

Algunos ejemplos de eventos:

- Día deportivo, campeonato relámpago de deportes entre unidades, juegos tradicionales.



*Nota:* (Universidad Nacional de Santa, 2022)

- Día de rumba terapia



Nota: (EP-EMA, 2022)

- Evento de integración con familiares, por motivo de navidad o día del trabajador.



Nota: (Pasión por el éxito, 2022)

- Agasajos por día de madre, padre y niños (dirigido a los hijos de los trabajadores)

**PERIODICIDAD:** 2 eventos cada trimestre.

**ALCANCE:** Dirigido a todos los trabajadores de la organización.

### 3.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL:

- Identificar temas de capacitación de mayor necesidad institucional dentro de los equipos de trabajo para que sean dictados por trabajadores con destrezas y conocimientos en estos temas.
- Gestionar capacitaciones periódicas con certificaciones para los colaboradores, al menos una vez al año por servidor.
- **Becar al mejor empleado del año con estudios superiores como diplomados y maestrías:** probablemente pueda significar una inversión amplia para la organización, no obstante, generar ganancia para el trabajador y para la empresa a largo plazo, esto pues se nutre del desarrollo de su personal y es capacitado para alcanzar nuevas metas. Con esto, se debe además elaborar un plan de carrera para que los colaboradores puedan incentivarse y ascender.



*Nota:* (rrhh-web, 2019)