

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

Tema: “La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la
Diócesis de Ambato, Provincia de Tungurahua”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gestión del Talento Humano

Autora: Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro

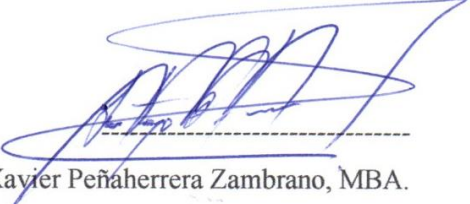
Directora: Ingeniera Ximena Alexandra Morales Urrutia, PhD.

Ambato – Ecuador

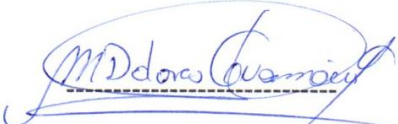
2020

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magister, Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Ambato, Provincia de Tungurahua”, elaborado y presentado por la señora Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.
Miembro del Tribunal



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Ambato, Provincia de Tungurahua”, le corresponde exclusivamente a: Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro, Autora bajo la Dirección de: Ingeniera Ximena Alexandra Morales Urrutia, PhD. Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro

c.c.:1804350146

AUTORA



Ingeniera Ximena Alexandra Morales Urrutia, PhD.

c.c.:1803136595

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jessica Salazar Haro', is written over a horizontal dashed line.

Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro

c.c.1804350146

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Informe de Investigación.....	iii
Derechos del Autor.....	iv
Índice General de Contenidos.....	v
Agradecimiento.....	vii
Dedicatoria.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
Executive Summary.....	xi
Introducción.....	1
1. Tema del Proyecto de Investigación.....	2
2. Línea de Investigación del Programa de Posgrado.....	2
2.1. Área de conocimiento.....	2
2.2. Líneas de investigación.....	2
3. Información del Trabajo de Titulación.....	2
3.1. Tiempo de ejecución.....	2
3.2. Financiamiento.....	2
3.3. Autor/es.....	2
4. Descripción detallada.....	2
4.1. Definición del problema de la investigación.....	2
4.2. Objetivos de la investigación.....	6
4.3. Justificación de la investigación.....	6
4.4. Marco teórico referencial.....	8
4.5. Metodología.....	31
5. Resultados de la Investigación.....	34
6. Conclusiones.....	53
7. Recomendaciones.....	54
8. Referencias citadas.....	55
9. Anexos.....	60
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de gráficos.....	vi

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	10
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	34
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	39
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	42
Tabla 9.....	43
Tabla 10.....	44
Tabla 11.....	47
Tabla 12.....	49
Tabla 13.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....41

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.....45

Gráfico 2.....48

Gráfico 3.....52

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a todas las personas que me han ayudado y aportado valiosamente durante el desarrollo de este Proyecto de Investigación.

Comenzaré dándole gracias a mi directora del proyecto, la Doctora Ximena Morales, no tengo palabras para agradecer su interés y dedicación en todo momento y a toda hora, gracias por sus aportes, ideas, sugerencias y correcciones a lo largo de este tiempo que sin lugar a duda han sido útiles para poder concluir exitosamente.

A la Administración Diocesana de Tungurahua por haberme facilitado el acceso a toda la información de su personal para poder obtener datos reales y actuales, de manera especial al Padre Juan Carlos Acosta por haber sido un apoyo indispensable tanto dentro como fuera de la organización, por la comprensión y paciencia respecto a mis tiempos y responsabilidades en los estudios que ahora están concluyendo y haberme dado solución a varias interrogantes durante el proceso.

DEDICATORIA

Deseo dedicar éste logro a Dios todo poderoso por darme la vida y bendición en todos los retos que me he planteado en la vida, por la fortaleza, sabiduría y perseverancia que me ha permitido tener para no decaer y poder terminar con éxito mi Posgrado.

De igual forma quiero dedicar éste logro a mis padres Alfonso Salazar y Mayra Haro gracias por su amor y por su apoyo incondicional para concluir esta meta, a mi hermana Alexandra Salazar por sus consejos y a mi esposo Dario Mayorga por creer siempre en mis capacidades y apoyar mis sueños.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

TEMA: “La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Ambato, Provincia de Tungurahua”

AUTOR: Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro

DIRECTOR: Ingeniera Ximena Alexandra Morales Urrutia, PhD.

FECHA: *17 de octubre del 2019*

RESUMEN EJECUTIVO

La valoración de puestos es una herramienta útil para definir la estructura organizacional, es por esta razón que varias organizaciones ya la vienen utilizando desde tiempos antiguos con base a varios objetivos el más importante la remuneración. Los sistemas de valoración de puestos deben ser adaptados a la necesidad de cada organización y los cambios que se producen en ella, es importante mencionar también que los cambios presentados a causa de la globalización del comercio durante los últimos tiempos se ha visto necesaria la adaptación de la organización ya que afecta tanto desde el punto de vista técnico como desde los recursos humanos, es evidente que si las organizaciones se adaptan a estos cambios globales también debe analizar y modificar los sistemas de valoración de puestos que se aplican.

Dentro del marco de la valoración de puestos, el objetivo general de este proyecto investigativo es analizar el impacto que existe entre la valoración de puestos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la “Administración Diocesana de Tungurahua”.

En este estudio se aplicó una encuesta que contiene treinta preguntas en total en las cuales quince preguntas se encuentran direccionadas a identificar el proceso actual de valoración de puestos y quince preguntas miden la satisfacción laboral de los trabajadores con una escala de calificación de siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, la investigación se desarrolló en la “Administración Diocesana de Tungurahua” con el número total de trabajadores que son 76.

Al obtener los resultados de las encuestas se ha procedido con las correspondientes pruebas estadísticas realizando un análisis multivariante como es el análisis factorial SPSS, los primeros resultados muestran una alta correlación con las dos variables en estudio.

Descriptores: VALORACIÓN DE PUESTOS, SATISFACCIÓN LABORAL, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, COMPENSACIÓN, CAPACITACIÓN, HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL, SALUD LABORAL.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

TEMA: “La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Ambato, Provincia de Tungurahua”

AUTHOR: Psicóloga Industrial Jessica Vanessa Salazar Haro

DIRECTED BY: Ingeniera Ximena Alexandra Morales Urrutia, PhD.

DATE: October 17, 2019

EXECUTIVE SUMMARY

The valuation of positions is a useful tool to define the organizational structure, it is for this reason that several organizations have been using it since ancient times based on several objectives the most important remuneration. Job valuation systems must be adapted to the needs of each organization and the changes that occur in it, it is also important to mention that the changes presented due to the globalization of trade in recent times have been necessary to adapt Since the organization affects both from a technical and human resources point of view, it is clear that if organizations adapt to these global changes, they must also analyze and modify the valuation systems that apply.

Within the framework of the valuation of positions, the general objective of this research project is to analyze the impact that exists between the valuation of positions and the job satisfaction of the employees of the Administración Diocesana de Tungurahua.

In this study a survey was applied that contains thirty questions in total in which fifteen questions are directed to identify the current process of valuation of positions and fifteen questions measure the job satisfaction of workers with a rating scale of always, almost always, sometimes, almost never and never, the investigation was carried out in the Administración Diocesana de Tungurahua with the total number of workers that are 76.

When obtaining the results of the surveys, the corresponding statistical tests have been carried out, carrying out a multivariate analysis such as SPSS factor analysis, the first results show a high correlation with the two variables under study.

Keywords: JOB VALUATION, JOB SATISFACTION, JOB ANALYSIS AND DESCRIPTION, PERFORMANCE EVALUATION, COMPENSATION MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, COMPENSATION, TRAINING, HYGIENE AND OCCUPATIONAL SAFETY, OCCUPATIONAL HEALTH.

INTRODUCCIÓN

El proceso de valoración de puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, pues en él descansa la responsabilidad, experiencia y resultados de cada uno de los trabajadores de la Administración Diocesana de Tungurahua, por tanto la contribución del personal es un factor esencial en las acciones de promoción, capacitación, para la consecución de objetivos organizacionales.

Dada la importancia que este proceso representa, se sugiere desarrollar el Manual de Valoración de Puestos, como una guía para homogenizar el proceso de análisis y actualización de salarios considerando los factores de cambios existentes tanto dentro como fuera de la organización.

La correcta realización de esta valoración de puestos es fundamental, ya que el resultado del proceso nos permitirá y servirá de base, a otros procesos vinculados al Plan Estratégico y a la política de Recursos Humanos.

Los puestos bien valorados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de ofrecer servicios de calidad y calidez.

El deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, aumentar las quejas o conducir a los empleados a buscar otro trabajo diferente, además puede llevar al ausentismo y a otras formas de protesta pasiva. Es por esto que considero importante abarcar el tema de valoración de puestos ya que esto permitirá proporcionar una base equitativa para la administración de los sueldos y salarios dentro de la empresa.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La Valoración de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Diócesis de Ambato, Provincia Tungurahua.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Administración

2.2. Líneas de investigación

Desarrollo humano y social integral

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Septiembre 2018-octubre 2019

3.2. Financiamiento

1.800 con 00/100 (mil ochocientos dólares)

3.3. Autor

Nombre: Salazar Haro Jessica Vanessa

Grado académico: Tercer Nivel

Teléfono: 0984898059-032521265

Correo electrónico: jessicasalazar13@hotmail.com

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

Desde la época primitiva cuando los seres humanos notaron que alcanzar los objetivos de forma individual resultaba más complejo comenzaron a formar grupos eficientemente, de

esta manera la organización y la división del trabajo generaron la necesidad de estructurar modelos para gestionar adecuadamente a las personas (Iranzo, 2017).

Con el paso de los años, uno de los procesos fundamentales para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales fue la descripción y valoración de puestos cuyo fin fue: por un lado, obtener una visión general de los colaboradores y la organización considerando diversos aspectos relacionados a la estructura organizacional, responsabilidades, actividades, deberes y forma de ejecutar determinado cargo y; por otro lado, el verdadero aprovechamiento del proceso de valoración de puestos radica en aplicaciones derivadas de la información recabada a modo de reconocimiento como son: la retribución, organización, desarrollo, promoción, planes de carrera, etc (Iranzo, 2017).

Este reconocimiento impulsó al mundo del trabajo introduciendo la idea de que los empleados tenían necesidades psicológicas y emocionales que debían ser consideradas, convirtiéndose la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en aspectos importantes para alcanzar los objetivos (Iranzo, 2017).

Berrocal (2016) por su parte define a la valoración de puestos como un proceso que brinda facilidades para desarrollar otros procesos como la descripción de puestos y la evaluación del desempeño.

En este contexto, desde el año 1871 se efectuaron los primeros intentos de valoración de puestos de trabajo por la *United States Service Commission*, quienes aplican la misma técnica hasta la actualidad, empleando una parte importante del tiempo con el fin de resolver desacuerdos salariales mediante negociaciones que casi siempre terminan aplazando el verdadero problema, que es la equidad retributiva que genera insatisfacción laboral en los colaboradores a causa de la diferencia que existe entre organizaciones dentro de un puesto laboral con características similares respecto a los salarios (Iranzo, 2017).

En los últimos años, la gestión de los salarios ha sido más compleja debido al lento crecimiento organizacional y a los cambios tecnológicos que en ciertas ocasiones han suplantando el trabajo del hombre provocando la desaparición de varias plazas (Iranzo, 2017).

En la actualidad, las ventajas competitivas se distinguen por el capital humano, es por ello, que resulta primordial contar con un excelente clima organizacional que genere en el empleado satisfacción laboral. Éste se forma en base a ciertos factores como son la

organización de las tareas, el compromiso, la calidad de supervisión, el desarrollo personal, la comunicación interna, la remuneración y los beneficios (Huapaya, 2016).

A nivel de América Latina, las organizaciones consideran a los sistemas de valuación de puestos como un proceso que debe ser adaptado a los cambios que se producen en las estructuras organizacionales. Además de la adaptación de las organizaciones al cambio global y al desarrollo y uso de nuevas herramientas (Pericles, Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa Mexicana, 2014).

Para mantener la equidad interna en lo que a salarios corresponde, el área de recursos humanos utiliza métodos de valoración de puestos de trabajo, jugando un papel importante en la satisfacción del trabajador (Pericles, Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa Mexicana, 2014).

En otros países latinoamericanos, respecto a las políticas salariales se refiere, las organizaciones han implementado diferentes políticas económicas que se ven reflejadas en el incremento salarial. No obstante, la realidad no es igual para cada puesto de trabajo, el inconveniente generalmente aparece en los empleados de confianza en la parte remunerativa respecto a las jornadas y responsabilidades que les son encomendadas (Huapaya, 2016).

Algunos se ven afectados en la equidad interna en las organizaciones, teniendo que trabajar incluso horas extras no justificadas para compensar beneficios adicionales. Esto causa insatisfacción y desmotivación, e incluso, en ocasiones los trabajadores han optado por retirarse al recibir mejores ofertas de otras instituciones (Huapaya, 2016).

Lecaro (2014) manifiesta que el mundo empresarial está convencido de que la permanencia de las empresas en el mercado depende casi en su totalidad de un recurso valiosísimo como es el talento humano, debido a las exigencias del entorno que constantemente cambian y marcan una serie de modificaciones al comportamiento individual y organizacional, por ello, la importancia de conocer la percepción del trabajador en relación al entorno laboral, es decir, cómo percibe el clima laboral dentro de su organización.

La mayor parte de empresas ecuatorianas han sentido la necesidad de buscar medios para ser más competitivos en el mercado, principalmente enfocados en brindar calidad y satisfacción a los clientes, pero se omite la fuerza laboral. En este sentido, las

organizaciones dependen del recurso humano para alcanzar el éxito y mostrar mayor competitividad, por lo que es necesario que las empresas muestren interés a sus trabajadores para que éstos puedan desarrollar sus tareas eficientemente (Díaz y Lucas, 2014).

Berrocal (2016) afirma que si se trata de recursos, ya no se hace referencia al gasto que hay que reducir en lo posible, sino en la gestión adecuada para que la organización disponga de personas competentes, satisfechas y seguras.

Constitución de la República del Ecuador (2011) en el artículo 33 manda que “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Código de Trabajo (2017) en Ecuador, en el artículo 79, ordena: “Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.”

Una de las causas de insatisfacción laboral en las empresas del país es porque no se desarrollan procesos adecuadamente estructurados para el personal como la valoración de puestos para asignar retribuciones acorde al puesto y la persona, incumpliendo la ley ya sea por desconocimiento u omisión quizá por los costos que tenga que asumir la organización al desarrollar y poner en práctica el mismo.

Debe considerarse la posibilidad de normar la valoración en las empresas del Ecuador para que sean aplicadas a los colaboradores determinando así un salario justo y equitativo, que no esté por debajo de lo que el trabajador merezca ya que en el país aún hay trabajadores que aceptan recibir como remuneración un valor inferior al salario básico por necesidades personales.

Al ser normado y aplicado este proceso incluso se podrá contar con personal competente y capacitado puesto que las organizaciones cada vez dependen más de las habilidades y conocimientos que éstos poseen para cumplir metas organizacionales (Díaz y Lucas, 2014).

4.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar cómo la valoración de puestos impacta en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Diócesis de Ambato.

Objetivos específicos

- Analizar el actual proceso de valoración de puestos en la administración Diocesana de Tungurahua.
- Diagnosticar los niveles de satisfacción laboral existentes en la administración Diocesana de Tungurahua.
- Identificar las estrategias de valoración de puesto que permitan mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Diócesis de Ambato.

4.3. Justificación de la investigación

La valoración de puestos de trabajo en determinado momento permitirá recolectar información que será trascendental dentro de una organización y que facilitará la optimización de tiempo en el caso de requerir personal para futuras vacantes; además, en el momento de asignar nuevas responsabilidades será preciso designar con seguridad quién continuará con el desarrollo de una actividad laboral iniciada manteniendo las metas empresariales (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015).

Asimismo, ayudará a la creación de principios claros, técnicos e imparciales que permitan a la dirección realizar un tratamiento más objetivo de los salarios, facultará la oportunidad de visualizar que el grado de satisfacción aumentará notablemente al estar referido a un modelo compensatorio, es decir, un elevado nivel de satisfacción permitirá que en determinado aspecto laboral se pueda compensar deficiencias existentes (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015).

La importancia de conocer y valorar los puestos de trabajo de una organización es mejorar el clima laboral y la satisfacción del trabajador en base a los conocimientos, aptitudes, competencias, motivaciones, rasgos de personalidad que posee el mismo y será preciso conocerlos para poder llevar a cabo el proceso estudiado y, de esta manera, obtener

información que se pueda instaurar a través de programas de desarrollo y retención del personal.

En el presente trabajo investigativo, el interés se encuentra fundamentado en la necesidad que tiene la Administración Diocesana de la ciudad de Ambato de contar con una guía de valoración de puestos para encontrar un equilibrio de satisfacción, tanto con el trabajador como con el empleador, logrando así que sea posible evitar la problemática de justicia y equidad que últimamente ha percibido y está afectando a la organización en múltiples aspectos.

La investigación es útil al ser un tema nuevo para la organización que permitirá establecer un plan de salarios internos y equitativos en función de la importancia de los puestos, relacionado a la contribución en la consecución de objetivos organizacionales, además permitirá fijar los ajustes con base en la diferenciación relativa de los puestos, reducirá la desigualdad de los salarios.

Ello proporcionará una base racional de retribuciones que permitirá explicar a los trabajadores con un fundamento elocuente las diferencias en salarios, minimizando los agravios comparativos, las quejas y rotación frecuente de personal, además de permitir a la administración medir y controlar con mayor determinación los costes de personal, y facilitar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.

El trabajo es factible ya que la investigadora cuenta con la colaboración oportuna del Departamento de Talento Humano y la Dirección de la Administración Diocesana de Tungurahua, facilitando así el acceso a las fuentes de información necesaria para desarrollar el tema de investigación en cuestión.

4.4. Marco teórico referencial

4.4.1 Antecedentes de la investigación

Después de haber realizado una revisión bibliográfica se han encontrado una serie de estudios relacionados al fenómeno analizado. A continuación, se detallan los más relevantes y actuales:

Berrocal (2016) indica en su trabajo investigativo titulado “Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo” que: los métodos de valoración analizados (método de puntuación, el sistema Hay y el método DEPYET), los mismos que ordenan y clasifican a los puestos de manera similar, por lo que se afirma que los resultados obtenidos por los tres métodos pueden ser comparables.

Las diferencias detectadas son los factores analizados en los correspondientes a sistemas de valoración y los pesos otorgados, luego de analizar el tema se sugiere que a la hora de elegir factores y sus respectivos pesos se debe considerar la cultura, objetivos y valores que posee la organización.

En el desarrollo de la investigación no se producen diferencias significativas cuando se valoran los puestos de administración o de oficios con el mismo método, lo que permitiría desarrollar un manual de valoración que sea aplicado a todos los puestos, con iguales factores, y desarrollar políticas internas de valor comparable. La elección del método adecuado de ponderación de factores debería centrarse en la facilidad de comunicación e interpretación por parte de la dirección y los trabajadores.

Así mismo en función a los objetivos perseguidos por la organización el número de factores como pueden ser el nivel de instrucción, experiencia, responsabilidades, complejidad de la tarea, riesgos expuestos, entre otros y que serán utilizados en la valoración de puestos puede reducirse sin que afecten los resultados de valoración, se utilizan sistemas simplificados que reducen de forma significativa los tiempos empleados en el proceso.

De acuerdo con Ruiz (2016), en su trabajo investigativo denominado “Reflexión crítica sobre el proceso de análisis y descripción de puestos y sus resultados”, concluye que: el análisis y descripción de puestos contribuye a hacer realidad cualquier proyecto que tenga la organización, siendo una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

El proceso de análisis y descripción de puestos son herramientas organizativas para recursos humanos que permitirán analizar, clasificar, describir, diseñar y posteriormente valorar los puestos de trabajo, con la finalidad de lograr el camino hacia la consecución de objetivos, misión y visión empresarial. Existe la necesidad de aplicar tres herramientas clave en la gestión de los recursos humanos, tales como: el diccionario de competencias, el análisis y la descripción de puestos y por último la valoración de puestos que se vincula con la política retributiva.

En concordancia con el trabajo investigativo “Homologación y valoración de puestos de la empresa industrial”, a la conclusión que llegan Díaz, Laguna, Tejada, y Urbina, (2014) es que: el fin de desarrollar el proceso de homologación es hacer una reducción significativa de puestos, de tal forma que la organización se quede solamente con los necesarios.

La valoración de puestos de trabajo es el medio objetivo para empezar a cumplir el principio de equidad dentro de la escala remunerativa. La aplicación de la herramienta de valoración dará como resultado el valor correspondiente a cada puesto, como segundo paso es determinar la estructura salarial, para lo cual se debe hacer una comparación con las ofertas del mercado.

4.4.2 Marco teórico

4.4.2.1 VALORACION DE PUESTOS

Iranzo (2017) define la valoración de puestos como una gestión exclusiva de recursos humanos. Es decir, que se refiere a la clasificación de los puestos de trabajo dentro de la organización encaminada en determinada metodología, la cual establece la importancia de cada puesto de trabajo.

En relación al tema de valoración de puestos es pertinente tener claridad sobre algunos conceptos aplicados en el proceso, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 1: Conceptos en la valoración de puestos

Término	Definición	Autor
Profesión	Término que abarca funciones, tareas, formación académica, condiciones del puesto, aptitudes, y demás requerimientos que debe poseer un individuo para el desarrollo de la profesión	Pardo y Manuel (2014)
Tarea	Conjunto de actividades encaminadas a conseguir un objetivo específico, con lógica y sucesión estructurada. Con la interacción de personas, actividades motoras o físicas.	Iranzo (2017)
Puesto de trabajo	Definido como el conjunto de acciones estructuradas desarrolladas por el trabajador que requiere indicar las funciones a desarrollar	Güiza (2018)
Ocupación	Sinónimo de oficio, que indica el desempeño y participación en las diversas actividades laborales que cubren necesidades individuales o grupales cuyo fin es sentirse competente ante la sociedad.	Reboredo, Blanco y Novoa (2015)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Factores de Valoración de Puestos

Manosalvas (2014) menciona que el subsistema está puntualizado como el conjunto de políticas, normas, procedimientos y métodos que definen, describen y valoran los puestos de trabajo, para lo cual es fundamental establecer elementos que permitan medir el puesto de trabajo, los mismos que se definen como factores, entre los más comunes para la valoración se encuentran:

Factor 1. Educación Formal y Conocimientos Especializados

Factor que mide el nivel de conocimientos alcanzados mediante estudios y especializaciones requeridos para el ocupante de determinado puesto en el desarrollo de las funciones. En el caso de existir cursos específicos se realiza un equivalente con los niveles de instrucción formal.

Factor 2. Experiencia

Este factor mide el mínimo de experiencia requerida para que una persona adquiera la habilidad y práctica necesaria para desempeñar determinado puesto de trabajo con un óptimo rendimiento.

Factor 3. Responsabilidad del Cargo y Resultados

Un factor importante que toma en cuenta la responsabilidad del cargo frente a los resultados esperados en la organización, involucra responsabilidades, actividades y atribuciones del puesto considerando el uso de recursos asignados y su respectivo aporte.

Factor 4. Complejidad y Dirección

Este factor mide el grado de dificultad en el desarrollo de las tareas, el grado de responsabilidad al momento de organizar, planear, evaluar, controlar el trabajo de otros, la autonomía para resolver inconvenientes y de igual forma en la toma de decisiones.

Factor 5. Responsabilidad sobre contactos con otros

Factor que mide las habilidades en el ámbito de negociación con contactos tanto internos como externos para un correcto desempeño del cargo.

Factor 6. Condiciones de Trabajo

Éste es uno de los factores más importantes a considerar dentro de la valoración de puestos ya que mide las condiciones de trabajo tanto físicas como ambientales en las cuales se desempeñan las tareas, las mismas que ocasionan enfermedades, accidentes laborales, riesgos ocupacionales y que se encuentran inherentes en el desarrollo de la tarea.

Ponderación de los factores

Manosalvas (2014) considera que la ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son iguales en su contribución al desempeño de los puestos de trabajo. La ponderación consiste en otorgar a los factores un peso relativo en las comparaciones entre puestos.

Los grados

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior en los puestos de trabajo. De forma que la expresada por el primer grado coincida con la de los puestos que menor importancia tienen. Y la expresada por el último grado, con la de los puestos de mayor importancia (Manosalvas, 2014).

4.4.2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Análisis de puestos

García (2017) manifiesta que el análisis de puestos provee de información relevante sobre los deberes, responsabilidades, habilidades y conocimientos indispensables que tiene el trabajador en concordancia con otros puestos, y las condiciones de trabajo en las que se desempeñan las tareas.

El análisis puede ser desarrollado en tres ocasiones: primero en el momento en que se crea la organización; como segunda ocasión cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la organización; y tercero cuando a causa de avances tecnológicos considerables se transforman los puestos de trabajo ya existentes. El análisis se ejecuta después de haberse

diseñado el puesto de trabajo, siendo su objetivo primordial el incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores.

La Descripción del puesto

Iranzo (2017) define la descripción de puestos como un proceso estructurado que plasma por escrito el análisis de los puestos que componen la organización. La descripción de un puesto de trabajo permite contar con un documento de identificación, comprensión y reflejo del alcance de determinado puesto dentro de la organización.

En la misma línea, García (2017) expone que la descripción del puesto consiste en especificar las funciones que se realizan en determinado puesto de trabajo, establece que debe hacer cada ocupante, la frecuencia con la que lo hace, la forma en que lo hace, y los objetivos que tiene el trabajador al desarrollar dichas tareas.

Para desarrollar la descripción se deben tener en cuenta tres aspectos relevantes: identificación del puesto (información para localizar el puesto dentro de la organización), resumen del puesto (misión del puesto, resultados esperados, funciones del puesto) y responsabilidades y obligaciones (lo que hay que hacer en el puesto, porque se hace y como se hace).

Método de análisis para la descripción del puesto: En la mayoría de organizaciones, lo más eficaz es combinar varios métodos, como son la observación directa, la entrevista y el cuestionario, los cuales se detallan a continuación:

El método de observación directa

Ponce (2015) explica el método en el que el analista de puestos observa el desempeño del trabajador mientras éste realiza la tarea asignada, posterior a eso registra sus observaciones y novedades detectadas. Este método es utilizado normalmente para recopilar información respecto a los puestos que requieren de habilidades manuales, como son los operadores de máquinas, además facilita a que el analista identifique relaciones entre tareas físicas y mentales. A pesar de las características que posee este método no se puede aplicar sólo ya que es un medio escaso para poder hacer un análisis de puestos.

La entrevista

Ponce (2015) manifiesta que éste método es aplicado al empleado con la ayuda del analista para describir las tareas y al supervisor para corroborar la información obtenida del empleado pudiendo agregar ciertos puntos no registrados por omisión u olvido.

El Cuestionario

García (2017) explica que el trabajador será quien responda una serie de preguntas relacionadas a las obligaciones, habilidades, conocimientos y responsabilidades correspondientes al puesto de trabajo, una ventaja al aplicar éste método es que permite obtener información de diversos puestos en muy poco tiempo además de los costes que son relativamente bajos, una desventaja es la probabilidad de que exista dificultad en la comprobación del cuestionario así como la interpretación que básicamente depende del criterio del analista.

Elementos de la Descripción de puestos

Iranzo (2017) manifiesta que los puntos desarrollados en la descripción dependerán de la tipología de puestos de estudio; sin embargo, presenta los aspectos que comúnmente suelen aparecer en el proceso:

1. Identificación del Puesto de Trabajo (identificar el puesto de trabajo y el área en el que se encuentra ubicado dentro de la organización.)
2. Puesto descrito (nombre con el que se conoce ese puesto dentro de la organización)
3. Misión (razón de ser del puesto dentro de la organización)
4. Posición en el Organigrama (nivel jerárquico del puesto de trabajo, el puesto superior inmediato, u otros puestos que dependen jerárquicamente del mismo)
5. Funciones y Actividades del puesto (describir las áreas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de resultados)
6. Relaciones internas y externas (relaciones con otros puestos de la organización, además de las relaciones externas más importantes, puesto, causa y frecuencia)
7. Responsabilidad (es el grado de autonomía que tiene el titular del puesto de trabajo)

8. Conocimientos y Experiencia (características requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones del puesto, además del tiempo de experiencia adquirido)
9. Otros aspectos (cualquier información importante del puesto de trabajo que no ha sido mencionada)

4.4.2.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

García (2017) define la evaluación del desempeño como un proceso continuo, estructurado, orgánico que expresa juicios acerca del trabajo habitual por parte del personal en una organización.

La evaluación tiene historia y es prospectiva (hacia adelante) y busca compaginar la mayor cantidad de objetivos organizacionales con los individuales.

En la misma línea Vallejo (2016) manifiesta que la evaluación es el proceso que mide el desempeño con respecto al cumplimiento de requisitos del trabajo, es una especie de valoración referente a la actuación de cada trabajador con respecto a las actividades y metas ejecutadas.

Importancia de la evaluación del desempeño

Rodríguez (2017) declara que la evaluación del desempeño tiene como fin adaptar los métodos de trabajo de los empleados a los procesos continuos de cambio, es importante la forma de laborar de los colaboradores evolucione acorde a los valores, misión y visión institucionales para así lograr alcanzar los objetivos de forma efectiva.

Ventajas de la evaluación del desempeño

Alajo (2017) menciona algunas ventajas en el desarrollo y aplicación de la evaluación del desempeño:

- Permite conocer la capacidad del talento humano.
- El supervisor puede constituir novedosos canales de comunicación.
- Los miembros de la empresa pueden sacar una conclusión sobre sí mismos.
- Identificar un perfil acorde a las cualidades de los trabajadores.

- Los trabajadores saben que opina la empresa de ellos.

La comisión de evaluación

Prieto (2014) explica que la comisión estará integrada primero por miembros directivos de la empresa el mismo que define el modelo de la evaluación, segundo el departamento encargado del proceso en este caso Talento Humano desarrollará las evaluaciones del desempeño a los trabajadores de los departamentos de acuerdo al organigrama bajo los parámetros y criterios establecidos, tercero los supervisores, quienes tienen a su cargo los colaboradores, los cuales seguirán las instrucciones de forma fidedigna para agilizar el proceso de evaluación, cada supervisor de departamento es el gestor del personal a su cargo. En este nivel, la evaluación posee su mayor valor los supervisores y los colaboradores determinan de forma imparcial en donde se encuentran los aspectos de poco valor dentro de la cadena productiva, las cuales generan pérdidas tanto en dinero como en tiempo.

Metodología

Rodríguez (2017) expone que son comunes en numerosas investigaciones los siguientes métodos:

Métodos de las escalas gráficas: Es el más utilizado, un método que aplica múltiples procedimientos matemáticos, criterios, y estadísticos en la elaboración, montaje y procesamiento de resultados.

Método de elección forzada: Método desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, se busca neutralizar el subjetivismo (efectos de halo) por medio de bloques que expresan frases positivas por un lado y negativas por el otro, para que sean elegidas en función al desempeño del individuo evaluado.

Método de investigación de campo: consiste en desarrollar entrevistas, aplicadas por un especialista y el jefe inmediato a cada trabajador, el método permite obtener un diagnóstico en mutuo acuerdo por el evaluador y el evaluado.

Método de incidentes críticos: método fundamentado en el hecho de que el comportamiento del ser humano está condicionado por características que conducen a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), el consultor observa y registra los hechos excepcionales ya sean positivos o negativos con respecto al desempeño del empleado.

Método de comparación por pares: método que consiste en comparar a dos empleados, en el que uno de ellos presenta un desempeño adecuado, y con el otro se intentará observar la diferencia.

4.4.2.4 ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

López y Otero (2015) manifiestan que en la administración de remuneraciones se consideran las retribuciones de los trabajadores en base al esfuerzo y desempeño laboral, los pagos se reciben en forma de salarios, incentivos, bonos, y prestaciones sociales, que ayudan a la organización a contar con un plan de pago justo.

Salazar (2015) justifica la necesidad de fijar las remuneraciones adecuadamente. En este sentido, el sistema se basa en dos enfoques: primero a igual trabajo corresponde igual remuneración y segundo, la remuneración debe conservar equilibrio, tomando en cuenta la situación actual de la empresa versus la rentabilidad externa del mercado en general.

Los objetivos de la administración de remuneraciones

López y Otero (2015) mencionan algunos de los objetivos que tiene la Administración de Remuneraciones:

- Permitir alcanzar los objetivos esperados por Recursos Humanos.
- Ofrecer un trato justo y equitativo al personal de la empresa en cuestión salarios y otros beneficios.
- Desarrollar un sistema de valoración objetivo.
- Atraer y retener al personal adecuado a la necesidad de la empresa.
- Considerar las fluctuaciones respecto a costos de la economía nacional.
- Ajustar las remuneraciones y otro tipo de beneficios en forma periódica.

Equidad en la administración de remuneraciones

López y Otero (2015) clasifican a la remuneración basada en la equidad en las siguientes:

Equidad interna: equidad en los salarios acorde a la importancia de los puestos organizacionales; es decir, la jerarquización de los sueldos, además de reconocer el desempeño individual.

Equidad externa: a más de que las remuneraciones deban pagarse acorde a la equidad interna tienen que ser comparables con el mercado de trabajo que posee características similares a la organización.

Salazar (2015) menciona las características de las remuneraciones:

- **Es una contraprestación:** es la reciprocidad al esfuerzo entre las partes, la fuerza de trabajo por parte del trabajador y la retribución por cuenta de la empresa.
- **Es intangible:** las compensaciones no son tangibles ya que equivalen a dinero o pagos en especie, y puede ser cobrado sólo por el trabajador y en casos excepcionales por terceros previa carta legalmente firmada y autorizada por el trabajador.
- **Debe ser de libre disposición:** el empleado utiliza libremente su remuneración, destinándola a gastos, inversiones, o cualquier otro uso que él desee darle.
- **Debe ser cancelada en dinero:** la remuneración debería ser pagada en dinero en efectivo, sin embargo, existe la posibilidad de recurrir al pago en especie, previa aceptación por escrito del trabajador, funciona como complemento del pago en dinero como pueden ser los artículos de primera necesidad.
- **Es de carácter preferencial:** llegado el caso de quiebra o liquidación de la organización, las compensaciones en dinero o especie que el trabajador percibe tienen preferencia por sobre otras deudas que pueda tener el empleador.
- **Es inembargable:** las deudas contraídas por el colaborador con terceros no pueden generar medidas de embargo sobre la remuneración de éste, salvo por pensiones alimenticias autorizada con orden judicial.

4.4.2.5 SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral hace referencia al conjunto de actitudes desarrolladas por la persona frente a su puesto de trabajo, o hacia facetas del mismo (Manosalvas, Manosalvas, y Nieves, 2015).

Estudios previos del desgaste laboral, se relacionó el término con la insatisfacción laboral, lo que permite concluir que el grado de satisfacción aumenta a medida que disminuye el grado de desgaste laboral, y, por el contrario, al menor grado de satisfacción laboral se aprecia un mayor desgaste laboral (Peng, Li, Zhang, Tian, Miao, Xiao y Zhang, 2016).

Gómez, Hernández y Méndez (2014) manifiestan que la satisfacción laboral es un sentimiento de bienestar que se relaciona a alguno de los aspectos del trabajo como pueden ser las remuneraciones, compensaciones, responsabilidades del cargo, entre otros y puede compensar deficiencias presentes en otras, lo que confirmaría que unas dimensiones pueden ser condicionadas por otras. La satisfacción laboral es un considerable predictor de conductas disfuncionales como son el ausentismo, la rotación laboral, etc.

En términos generales, la satisfacción laboral se entiende como un estado de bienestar relacionado a elementos cognitivos, conductuales y afectivos, que tiene un colaborador en determinado puesto de trabajo (Paredes y País , 2015).

Dentro de la misma línea investigativa, diversos estudios determinan la relación estrecha entre insatisfacción laboral y daño psicosomático, es usual que después de síntomas físicos atribuidos al trabajo se encuentre molestias e insatisfacción respecto al puesto (Gandarillas, Vásquez , Márquez, Santamaría, Garaña, y Santibáñez, 2014).

Compromiso Organizacional

Es la actitud hacia la organización, definido como un vínculo psicológico entre el empleado y la organización que influye en el grado en que el trabajador se compromete con los objetivos y valores organizacionales. Además, el esfuerzo entregado para permanecer en la misma, tanto el compromiso organizacional como la satisfacción laboral tienen un impacto característico en el agotamiento laboral porque es poco probable que un

empleado que sienta compromiso organizacional a más de satisfacción se agote con su trabajo (Peng et al., 2016).

Mohsin y Ayub (2014) realizaron un estudio sobre la prórroga de la gratificación y su relación estrecha con diversos rasgos de personalidad, el cual confirma que las personas que no acostumbran el retraso en su gratificación pueden percibir sentimientos adversos, como la ansiedad y el estrés que influyen notablemente en la satisfacción laboral.

Motivación Laboral

Peña y Sabina (2018) entienden la motivación laboral como el resultado obtenido en la interrelación del trabajador versus el estímulo provocado por la organización cuyo fin es incentivar al trabajador a lograr un objetivo específico. Al ser una voluntad característica del individuo mediante el esfuerzo a querer lograr metas de la organización en concordancia a satisfacer necesidades personales como pueden ser mejores condiciones laborales, la autorrealización.

Así mismo, Sánchez, Sánchez, Cruz, y Sánchez (2014) mencionan que la motivación laboral es el estímulo que posee una persona en su lugar de trabajo, el cual lo define al actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral. Una perspectiva histórico-sociológica estudia diversos aspectos considerados en la motivación y satisfacción laboral como las aspiraciones y expectativas del trabajador.

Peña y Sabina (2018) afirman que la motivación tiene relación con la satisfacción que los trabajadores sienten en el entorno laboral, al igual que las relaciones. Todo empleador que mantenga un alto grado de motivación en sus trabajadores también contarán con un alto grado de satisfacción por parte de sus clientes. Hoy en día, el motivar acertadamente a los trabajadores es una actividad que logra que los mismos creen un sentido de pertenencia hacia la organización.

Medios para evaluar la motivación

Sum (2015) expone que los departamentos de Talento humano utilizan diversas técnicas para evaluar la motivación laboral, siendo los instrumentos más utilizados los siguientes:

- La observación y valoración de actitudes por parte de los trabajadores siempre que se realice en condiciones adecuadas, pueden ser evaluadas las actitudes de los trabajadores ya sean positivas o negativas en el desarrollo de sus actividades de trabajo.
- Las entrevistas, se aplican a los empleados con el fin de identificar factores que provocan insatisfacción.
- Un análisis de las condiciones de trabajo para identificar si se ajustan o no a estándares mínimos establecidos en la organización, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar la productividad y será notablemente positivo el rendimiento en las actividades laborales.
- Implantar buzones de reclamos y sugerencias con el fin de que los colaboradores sientan que su opinión es importante para un óptimo ambiente laboral, se sugiere que los reclamos y sugerencias sean contestados y de ser posible de forma inmediata.

Técnicas motivacionales

Sum (2015) sugiere algunas técnicas con el propósito de motivar a los colaboradores:

- Crear políticas para conciliar la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores, como ejemplos pueden ser fijar horarios flexibles, establecer trabajos a tiempo parcial, otorgar servicios como garaje o guardería, entre otros.
- Mejorar las condiciones laborales como el salario, la iluminación, o equipos de trabajo adecuados, así la seguridad que el colaborador percibe por parte de la organización sin duda ocasionará efectos motivadores.
- El reconocimiento del trabajo desarrollado, el mismo que puede darse en unas palabras de elogio y agradecimiento vía correo electrónico, quizá un informe favorable al jefe inmediato, o un ascenso, entre otros.

4.4.2.6 TEORÍAS EN EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la cualidad del ambiente laboral que perciben los integrantes dentro de la misma, éste influye notoriamente en su comportamiento. Cada organización posee su propia cultura que conjuntamente conforman un clima único e inigualable, que a

su vez influye en las motivaciones de los trabajadores y sobre su conducta en el trabajo (Crespo, 2014).

Teoría del Clima Laboral de Rensis Likert (1965)

La Teoría de Likert que fue enfocada a investigar el liderazgo. El autor manifiesta que el ambiente organizacional está definido por la conducta de los líderes en niveles superiores y la facultad de ejercer dicha influencia se reduce a medida que desciende la escala jerárquica.

El modelo denominado “Sistemas de Administración” de Likert describe los diversos estilos de liderazgo que se mencionan a continuación (Lecaro, 2014):

El sistema 1 (Autoritarismo Explotador) corresponde al orientador autoritario y busca explotar a los subordinados.

El sistema 2 (Autoritarismo Paternalista) el líder es autoritario, pero a la vez paternalista supervisando a sus trabajadores en forma disciplinada sin delegar autoridad a otros.

El sistema 3 (Consultivo) el jefe pide a sus subordinados que participen en las decisiones.

El sistema 4 (Participativo) modo democrático, el líder da ciertas instrucciones a los subordinados, pero da apertura a que participen plenamente y la decisión es tomada en consenso.

Teoría X” y “Y” del Comportamiento Organizacional - Douglas McGregor

Lecaro (2014) detalla el estudio de la Teoría de McGregor que define los estilos de dirección en base al concepto que se tiene del hombre, señalando en esta teoría la existencia de dos estilos autoritarios y participativos.

La dirección autoritaria (X) afirma que el ser humano normal siente antipatía hacia el trabajo, lo que incita a que siempre intente escapar del mismo; estas personas necesitan ser dirigidas, obligadas y amenazadas con castigos para que cumplan determinada actividad encomendada, la motivación fundamental del trabajador son los incentivos económicos. La teoría X detalla a los trabajadores cuyas actividades son rigurosamente operativas.

Así mismo, el autor de la Teoría explica que la dirección participativa (Y) establece que el trabajador percibe sus actividades laborales con mucha naturalidad como lo haría con el descanso o el juego, estos trabajadores siempre desarrollan el ingenio y la imaginación, asumen responsabilidades, en el ámbito laboral. La teoría Y representa a encargados y profesionales que dirigen una actividad determinada.

Teoría “Z” de William Ouchi

Lecaro (2014) manifiesta que William Ouchi, en su estudio sobre la teoría Z, se enfoca en el trato adecuado del talento humano cuyo fin específico es conseguir el éxito tanto del individuo como de la organización, incita a un clima de confianza, amabilidad donde no exista la segregación de cargos, de acuerdo a la teoría todos los trabajadores son iguales sin estructura jerárquica.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Crespo (2014) en su estudio menciona la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, el autor explica que se encuentra estructurada en una jerarquía de importancia e influencia que se visualiza mediante una pirámide, en la base de ésta se observan las necesidades más bajas (fisiológicas) y en la cima las más elevadas (autorrealización).

A continuación, Maslow detalla las diferentes jerarquías dentro de su teoría:

- a) Necesidades fisiológicas: En este nivel se encuentran las necesidades de bebida, sueño, alimentación, etc.
- b) Necesidades de Seguridad: son las necesidades de estabilidad y protección contra la amenaza, o un escape hacia el peligro.
- c) Necesidades Sociales: cuando las necesidades más bajas se encuentran satisfechas surgen las necesidades sociales que son la participación, aceptación, etc.
- d) Necesidades de Estima: necesidades asociadas con la manera en que el individuo se ve y se autoevalúa, es la autoconfianza, aprobación social, respeto, etc.
- e) Necesidades de Autorrealización: necesidades humanas de explorar su propio potencial y auto desarrollo permanente, son las más elevadas dentro de la pirámide.

Teoría de los dos factores de Herzberg (1959)

Lecaro (2014) expone esta teoría cuyo autor es Herzberg el cual propone la existencia de dos factores los cuales define a continuación:

1. Factores higiénicos o extrínsecos los cuales se localizan en el ambiente habitual de la persona, y engloba las condiciones en que desempeña su trabajo, las mismas que son administradas y decididas por la empresa. Es decir, se encuentran fuera del control de la persona, como pueden ser las condiciones de trabajo, las políticas administrativas, las relaciones interpersonales, el salario, entre otros.
2. Factor intrínseco o motivacional relacionado con el contenido del cargo y la naturaleza de la tarea propia del puesto, los cuales están bajo el control de la persona, pueden ser el reconocimiento, la tarea estimulante, el desarrollo y crecimiento personal.

4.4.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Manosalvas, Manosalvas y Nieves (2015) en su estudio del clima organizacional manifiestan que es un factor que influye sobre la satisfacción laboral. Constituye un complemento de propiedades medibles del ambiente laboral que son distinguidos por las personas que trabajan allí e influyen considerablemente en la motivación y comportamiento, estos aspectos se relacionan con el bienestar del trabajador, y en consecuencia influyen en su desempeño.

Los mismos autores afirman que el clima organizacional puede ponderarse con numerosos indicadores objetivos y subjetivos, como se mencionaba anteriormente existe correlación entre el clima organizacional y satisfacción laboral y es que, si el nivel del clima organizacional se percibe alto, la actitud en la satisfacción laboral también se manifiesta alta.

En la misma línea, Serrano y Portalanza (2014) manifiestan que el clima organizacional es la atmósfera de la organización distinguida por el trabajador acorde a las condiciones en que se desarrolla en la estructura organizacional presentes en aspectos como: toma de

decisiones, cooperación, motivación, relaciones interpersonales y liderazgo que es el determinante para la construcción de un óptimo clima organizacional.

Arias y Arias (2016) mencionan que, aunque el clima organizacional y la satisfacción laboral no son iguales, ambas causan varias formas de comportamiento organizacional, en algunos estudios se relaciona el clima organizacional, las relaciones interpersonales, y las posibilidades de promoción con la satisfacción laboral positivamente, pero al contrario los factores de riesgo psicosocial se relacionan negativamente con la satisfacción en el trabajo.

Pecino, Mañas, Díaz, López, y Llopis (2015) por su parte concuerdan que la cultura organizacional influye en las prácticas de gestión de recursos humanos de una organización cuyo fin es lograr una mayor eficiencia y productividad, el mismo que se logra a través de los efectos del clima organizacional; es decir, sobre como los trabajadores entienden su contexto y entorno laboral.

Dimensiones del Clima Organizacional

Serrano y Portalanza (2014) analizan 12 dimensiones características para obtener los resultados de clima en una organización:

1. Relaciones jefes-subalternos
2. Valores colectivos de los integrantes
3. Sentimiento de pertenencia hacia la organización
4. Retribución material y moral al empleado
5. Estructura organizativa y diseño del trabajo
6. Recursos materiales y ambiente físico
7. Relaciones humanas
8. Resolución de quejas y conflictos de los integrantes
9. Motivación y compromiso organizacional
10. Posibilidad de superación y desarrollo personal
11. Control y regulaciones
12. Estilos de liderazgo

4.4.2.8 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Oscoco (2015) expresa que la gestión del talento humano es una técnica útil enfocada en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control para el óptimo desempeño del trabajador, además de que permite a la organización brindar el medio para que los colaboradores alcancen los objetivos.

Son actividades y procesos que implican la identificación sistémica de estrategias que contribuyen a la sostenibilidad de la organización, el desarrollo de un grupo de alto potencial y alto rendimiento para cumplir estos roles, y el desarrollo de los recursos humanos diferenciado para que los puestos de trabajo cuenten con titulares competentes que puedan garantizar su compromiso continuo con la organización (Arocas y Morley, 2015).

Tabla 2: Procesos y subprocesos en la Gestión del Talento Humano

PROCESOS					
<p>Admisión de personas</p> <p>Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2009)</p>	<p>Aplicación de personas</p> <p>Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Compensación de personas</p> <p>Es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Desarrollo de personas</p> <p>Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Mantenimiento de personas</p> <p>Implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Monitoreo de personas</p> <p>Significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización (Chiavenato, 2009).</p>
SUBPROCESOS					
<p>Reclutamiento</p> <p>Rojas y Vilchez (2018) en su estudio afirman que es abastecer de aspirantes los procesos de selección, pues esta actividad tiene como prioridad atraer candidatos, para poder realizar con ellos un proceso de selección asertivo. El reclutador hará alusión a las necesidades del puesto y a las características de la persona que lo ocupe.</p>	<p>Diseño de cargos</p> <p>Oscoco (2015) manifiesta que es una redacción escrita que contiene lo que los titulares de un puesto de trabajo realizan, bajo qué condiciones y por qué lo hacen. Se redacta con precisión el contenido del puesto de trabajo, el ambiente y condiciones en que desarrollan las tareas.</p>	<p>Remuneración</p> <p>Cuando una <u>persona</u> realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una <u>empresa</u>, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración (Otalvaro, 2016).</p>	<p>Capacitación</p> <p>Allcahuamán (2015) manifiesta que la capacitación estimula las cualidades y aptitudes personales del trabajador con el objetivo de conducir a la organización a una mayor productividad.</p>	<p>Higiene y seguridad</p> <p>Son dos actividades íntimamente relacionadas por que garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados (Gonzalez, Lugo, Olano, Villalobos, y Villalobos, 2015)</p>	<p>Base de datos</p> <p>Es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, a saber: registro de personal, registro de cargos ,registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento ,registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización (Chiavenato, 2009).</p>
<p>Selección</p> <p>Flores, Velásquez y Gómez (2017) afirman que es la elección de la persona adecuada para un determinado empleo de entre una serie de candidatos.</p>	<p>Evaluación del desempeño</p> <p>Asencios (2017) manifiesta que es el diagnóstico del proceso productivo efectuado al empleado para valorar su aporte en la organización respecto al logro de objetivos.</p>	<p>Beneficios y servicios</p> <p>Es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción (Chiavenato, 2009).</p>	<p>Programas de Cambio</p> <p>Una vez identificadas las falencias se debe realizar un plan de cambio individual, que conlleve al desarrollo del colaborador. (Chiavenato, 2009).</p>		

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Planificación del Talento Humano

Ponce (2014) define la planificación del talento humano como el proceso de analizar ordenadamente los requerimientos de recursos humano, cuyo objetivo es contar con trabajadores con habilidades idóneas al puesto de trabajo y que el mismo se encuentre disponible en el caso de requerirlo.

Importancia de la Gestión del Talento Humano

Ponce (2014) afirma que dentro y fuera de la organización todos serán los beneficiados con la Gestión del Talento Humano (GTH), y lo demuestra a continuación:

- **Importancia para el trabajador**

La GTH es importante para el trabajador, porque le permite acrecentar sus habilidades, además de elevar al máximo su potencial y hacer uso adecuado de sus capacidades, un trabajador que tiene las metas bien definidas, y planes de carrera, por lo general sentirán satisfacción laboral.

- **Importancia para la institución**

Las organizaciones deben contratar el número necesario de personal calificado para dotarse del recurso productivo que se requiere, la mayoría de organizaciones siguen políticas de ascenso, por lo que la fuerza inicial de trabajo será la fuente para el componente administrativo tanto presente como futuro.

- **Importancia para el país.**

El país debe planear un abastecimiento permanente de trabajadores, técnicos, ejecutivos y obreros calificados para poder satisfacer las necesidades cambiantes del mundo e incrementar la productividad con el objetivo de mantenerse en el mercado competitivo y para eso es fundamental la GTH.

Reclutamiento y Selección

Fuentes de Reclutamiento

Rojas y Vilchez (2018) en su estudio clasifican las fuentes de reclutamiento en:

Interno: Todas las empresas disponen de fuentes de reclutamiento interno con los mismos empleados que laboran en la organización que se convierten en posibles candidatos para una vacante. El tipo de movimiento puede tratarse de una promoción, o de un movimiento lateral, una ventaja de este tipo de reclutamiento es que los candidatos internos ya se encuentran familiarizados con la organización, además cuentan con información esencial como las políticas y los procedimientos.

Externo: En el momento en que la vacante no puede llenarse internamente, talento humano debe identificar candidatos en el mercado externo con las características analizadas previamente.

Selección

Al desarrollar un adecuado proceso de selección de personal las posibilidades de contar con un trabajador apto se incrementarán, lo cual permitirá a la institución conseguir un óptimo rendimiento y contribuir con el desarrollo de la misma.

Fines de la selección

Oscoco (2015) expone que los fines de la selección son:

- Contribuir a los objetivos organizacionales.
- Disponer del personal idóneo.
- Asegurarse de que la organización sea rentable en función de los resultados esperados al incorporar personal idóneo.
- Contratar y ubicar al personal de forma que satisfaga los intereses de la organización y los del individuo.

Técnicas de Selección

Aghaee y Aghaee (2016) mencionan que las empresas se han valido de diferentes formas para atraer a los candidatos y pueden ser:

La entrevista de selección

En este proceso se trata de obtener la mayor información como sea posible acerca del comportamiento del candidato. Se considera la comunicación verbal, y la no verbal.

Pruebas de conocimientos y habilidades

Tiene en cuenta la capacidad de los candidatos mediante unas pruebas que evaluará sus conocimientos y habilidades.

Pruebas psicométricas y de personalidad

Prevé el comportamiento del candidato ante futuras situaciones, para analizar si las respuestas de la persona encajan en lo que la organización busca.

Técnicas de simulación

Se mide las habilidades, el potencial y la personalidad del aspirante. Es una técnica útil, pero su costo suele ser más elevado.

Headhunting 3.0.

También conocido como reclutamiento inteligente, se efectúa con las redes sociales, así como los portales de empleo para que las empresas tengan más datos que procesar acerca del aspirante.

Capacitación y Desarrollo

Capacitación

Para que un trabajador triunfe en la organización debe capacitarse para desempeñar funciones actuales y futuras, para esto los profesionales de talento humano deben relacionar los temas de capacitación con los propósitos organizacionales posterior a eso evaluar los resultados obtenidos.

Tipos de capacitación

Oscoco (2015) expone que en lo que a capacitación se refiere se pueden realizar de dos formas:

Capacitación en el puesto de trabajo, la misma que pone a los empleados en situaciones de trabajo reales y lo que logra la organización es que se vuelvan productivos porque aprenden ejerciendo.

Capacitación fuera del puesto de trabajo, esta capacitación engloba diversas técnicas como conferencias, películas, demostraciones prácticas, estudio de casos entre otros.

Desarrollo profesional

Oscoco (2015) define como el desarrollo del trabajador, orientado al futuro y que tiene relación con la educación y capacitación del empleado en un área específica.

Métodos de desarrollo del empleado

El mismo autor menciona los métodos de desarrollo del empleado:

- Rotación de puesto de trabajo.
- Asistencia en un nivel superior.
- Seminarios y Conferencias.
- Capacitación en el exterior.
- Simulaciones.

4.5. Metodología

4.5.1 Enfoques

4.5.1.1 Cualitativo

Se investiga el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto; para eso es necesario describir tantas cualidades como sea posible, pudiendo realizar un análisis descriptivo del proceso de valoración de puestos en la satisfacción laboral, además identificará la naturaleza de la realidad, el sistema de relación, y la estructura dinámica dentro de la organización (Lecaro, 2014).

Esta metodología se preocupa por el entorno de los acontecimientos identificados y se centra en la indagación en los contextos naturales; para ello se requiere de un profundo entendimiento del comportamiento de los trabajadores y las razones que los gobiernan (Barre, 2014).

4.5.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información, con el objetivo de obtener datos fiables y verdaderos, se utiliza la encuesta como instrumento para recolectar información, dirigida a todos los empleados de la organización sin fines de lucro Administración Diocesana de Tungurahua, cuyo propósito es conocer la opinión de cada trabajador a través de una serie de preguntas cerradas, y por medio de este instrumento, se pudo diagnosticar la situación actual en cuanto a valoración de puestos y satisfacción laboral se refiere (Henríquez y Alvarado, 2014).

Para recolectar la información es necesario seguir tres pasos fundamentales: a) seleccionar un instrumento de medición ya existente o desarrollar uno nuevo, b) aplicar el instrumento a los trabajadores y c) preparar los datos recabados para analizarlos adecuadamente (Oscoco, 2015).

4.5.2 Modalidad básica de la investigación

4.5.2.1 Investigación documental y bibliográfica

Para la investigación se utilizó fuentes secundarias tales como trabajos de investigación, revistas, folletos, libros, páginas de internet relacionadas al tema en cuestión. Además de contar con toda la documentación proporcionada por la institución en estudio (Henríquez y Alvarado, 2014).

4.5.2.2 Investigación de campo

La investigación de campo permite desarrollar la investigación en el lugar de los hechos, en este caso, la Administración Diocesana de Tungurahua, recolectando información con el instrumento del cuestionario mediante el cual obtenemos las variables (Bayas, 2014).

4.5.3 Nivel o tipo de investigación

4.5.3.1 Tipo explicativo

Para realizar este estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, el mismo que requiere conocimientos en teoría, técnicas y métodos de investigación, cuyo fin es

destacar aquellos elementos, relaciones y aspectos que se consideren básicos para captar los objetos y procesos (Henríquez y Alvarado, 2014).

4.5.3.2 Tipo descriptivo

El tipo de investigación para esta problemática es descriptivo ya que para estudiar el problema fue necesario la recolección de información respecto a conocer las situaciones, actitudes, costumbres de la organización y sus integrantes por medio de la descripción de actividades, procesos y personas, permitiendo pronosticar por medio de las hipótesis y/o teorías ya expuestas los resultados obtenidos en la investigación (Lecaro, 2014).

4.5.4 Población y muestra

La población es un conjunto de casos, limitado, definido y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, misma que cumple con una lista de criterios preestablecidos de acuerdo a la finalidad de la investigación (Arias, Villasís, y Miranda, 2016).

Bueno y Rodríguez (2015) manifiestan que el tamaño de la muestra es una parte representativa y significativa de la población que permite analizar el objeto de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) concuerdan que la muestra es un subgrupo de la población, comúnmente se utiliza para optimizar tiempo y recursos, además, implica definir la unidad de muestreo y de análisis.

La Administración Diocesana de Tungurahua está conformada por 76 trabajadores, los mismos que conforman el área administrativa, operativa y de servicios varios. La unidad de análisis será del total de trabajadores ya que la población es finita y no amerita aplicar cálculos y fórmulas matemáticas para obtener una muestra. Además cabe indicar que al ser finita, dicha población permitirá que el estudio se realice en menor tiempo, a menor costo y se podrán controlar las variables de estudio con mayor facilidad.

Así mismo, se ha aplicado una sola encuesta a la población antes mencionada, que se formuló en función de las dos variables tomadas en cuenta para este trabajo de

investigación: Valoración de puestos (variable independiente) y Satisfacción laboral (variable dependiente).

Los datos obtenidos para este estudio han sido analizados a través de técnicas estadísticas de análisis multivariantes, específicamente, análisis factorial y análisis de clúster, para poder aplicar estas técnicas se han llevado a cabo todas las pruebas necesarias de comprobación.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Identificación de las variables

La encuesta consta de 30 preguntas específicas que corresponden a los temas de satisfacción laboral y valoración de puestos, preguntas que son medidas mediante la escala de Likert con cinco alternativas de respuesta, en la que debe indicarse el grado de acuerdo o desacuerdo del sujeto con una serie de afirmaciones; más 6 preguntas de carácter general. La tabla identifica cada una de ellas con su codificación y comunalidad.

Tabla 3: Variables utilizadas en el estudio y su codificación

Grupo	Nombre de la variable	Código	Comunalidad
Generales	Género	Masculino Femenino	Masculino Femenino
	Edad	Edad	Variable continua
	Estudios realizados	Básica Bachillerato Superior Universitario Maestría Doctorado	Básica = 1 Bachillerato = 2 Superior = 3 Universitario= 4 Maestría= 5 Doctorado= 6
	Tiempo laboral	Tiempo	Variable continua
	Cargo que desempeña	Gerencia Administrativo Operativo Servicios varios	Gerencia = 1 Administrativo =2 Operativo =3 Servicios varios = 4
	Salario	Rango salarial	RS1 = 0-500 RS2 = 501-1000 RS3 = 1001-1500

			RS4 = 1501-2000 RS5 = 2001-2500
Satisfacción Laboral	¿Se identifica con la misión y visión de la institución?	S1	Siempre = 1 Casi siempre = 2 A veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca 5
	¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución?	S2	
	¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones?	S3	
	¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?	S4	
	¿Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido?	S5	
	¿Los valores de la organización están acordes a los suyos?	S6	
	¿Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo?	S7	
	¿Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas?	S8	
	¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?	S9	
	¿Conoce la importancia de su trabajo para la institución?	S10	
	¿La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria?	S11	
	¿Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?	S12	
	¿El clima laboral percibido en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones?	S13	
	¿Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución?	S14	

	¿Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste?	S15	
Valoración de Puestos	¿Cuando la organización requiere personal en los puestos de trabajo a los que usted puede optar, ¿Es usted tomado en cuenta en los procesos de selección para llenar esa vacante?	V1	Siempre = 1 Casi siempre = 2 A veces = 3 Casi nunca = 4 Nunca 5
	¿La valoración que realiza la organización para asignar los salarios, va de acuerdo a las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?	V2	
	¿Se ha sentido satisfecho cuando recibe un incremento en su salario?	V3	
	¿El aumento de sueldo a los empleados se aplica en base a un proceso estructurado?	V4	
	¿Se realizan aumentos de salarios en la organización?	V5	
	¿Los tiempos que la organización toma para hacer incrementos salariales son adecuados?	V6	
	¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones, etc.?	V7	
	¿Hace uso de las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, vivienda, transporte)?	V8	
	¿Las prestaciones indirectas brindadas por la organización son justas y equitativas?	V9	
	¿La organización aplica políticas salariales?	V10	
	¿Es informado sobre las condiciones en que debe desempeñar su trabajo?	V11	
	¿Las condiciones de su puesto de trabajo lo exponen a algún riesgo?	V12	

	¿Sabe cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?	V13	
	¿Realiza tareas o actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo?	V14	
	¿Su experiencia y educación le permiten desempeñar el cargo sin problemas?	V15	

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro (2019)

Previo a la presentación de los resultados, se ha considerado pertinente realizar la comprobación de fiabilidad del instrumento, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 4: Estadístico general de variables

Código	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Código	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
V1	122,4627	103,040	,356	,813	S1	120,7612	110,821	,279	,815
V2	121,3881	98,877	,672	,797	S2	120,9552	110,740	,292	,814
V3	121,1642	99,503	,666	,798	S3	120,6269	113,450	,096	,818
V4	121,5522	97,615	,615	,798	S4	120,5075	114,042	,053	,819
V5	121,8657	102,664	,522	,804	S5	120,8358	112,806	,090	,820
V6	121,6716	97,588	,677	,796	S6	120,8507	110,705	,253	,815
V7	121,7015	101,000	,461	,807	S7	120,7313	111,654	,242	,816
V8	120,7761	110,146	,230	,816	S8	120,7164	111,206	,288	,815
V9	121,0448	104,165	,497	,806	S9	121,3731	106,813	,351	,812
V10	121,7313	102,502	,388	,811	S10	120,6716	111,194	,282	,815
V11	121,0299	102,848	,665	,801	S11	121,1194	109,682	,298	,814
V12	122,7164	109,115	,149	,823	S12	120,8060	112,159	,163	,817
V13	120,5075	114,254	,021	,819	S13	121,2090	106,956	,454	,809
V14	122,2090	114,744	-,065	,832	S14	121,6716	110,891	,109	,822
V15	120,6119	115,968	-,175	,823	S15	121,4179	102,459	,442	,808

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Como se aprecia en la columna de correlaciones existen valores inferiores a 0,5 y un Alfa de Cronbach global que se ubica en promedio de 0,815, datos que evidencian que la herramienta tiene un valor alto de consistencia para determinar que la herramienta esta correlacionada.

En este caso, se tiene la particularidad que existen variables con correlaciones inferiores a 0.5, que al momento de análisis de considerar o no las variables al modelo, éstas no afectan en la variabilidad de consistencia puesto que se mantiene la confiabilidad del instrumento en un alfa de Cronbach global promedio de 0.810, evidencian también la consistencia del instrumento y la particularidad de ser un estudio de carácter psicosocial, permite considerar correlaciones de variables desde un 0.2.

Los resultados de la investigación han sido ordenados en función de la problemática en estudio, por tal razón, en primera instancia se presentan los resultados generales obtenidos respecto a la edad de los empleados, cuyo resultado da a entender que la mayor parte de empleados son jóvenes y que las aspiraciones laborales referentes a la valoración del trabajo y crecimiento profesional son importantes para sentirse motivados dentro de la organización.

En segundo lugar, se observa el comparativo en edad del trabajador versus antigüedad en años dentro de la organización, resultado que refleja la posible existencia de dispersión entre compañeros dividido en dos o más grupos a causa de la diferencia de edades.

En tercer lugar, se realiza el comparativo entre nivel de instrucción del empleado versus el sueldo que reciben actualmente, cuyos resultados pueden entenderse como un cierto grado de indiferencia por parte de la empresa en valorar a sus colaboradores, con respecto al nivel de educación que poseen éstos, lo que podría ocasionar un malestar en el empleado en lo referente a su satisfacción laboral. Finalmente, como parte de la investigación se incluyen algunas de las estrategias que la empresa de estudio podría tomar para la mejora de las condiciones laborales de su personal.

Tabla 5: Género trabajadores

Edad	Sexo	
	hombre	mujer
	% del N de tabla	% del N de tabla
18 hasta 25 años	0,00%	5,50%
26 hasta 35 años	17,80%	6,80%
36 hasta 45 años	15,10%	15,10%
46 hasta 55 años	17,80%	9,60%
56 años o más	8,20%	4,10%

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

La mayoría de empleados tienen como edad actual entre 36 hasta 45 años representando un 30,20% del total de la población y mayores a 56 años mantienen una representatividad del 12,30%, lo que da a entender que la mayor parte de empleados son jóvenes y que las aspiraciones laborales en temas referentes a crecimiento profesional y valoración del trabajo son indispensables para sentirse motivados y apoyar en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Tabla 6: Tiempo de trabajo

Edad	Tiempo de trabajo			
	menos de 1 año	1 a 5 años	6 a 10 años	más de 10 años
	% del N de tabla			
18 hasta 25 años	1,3%	2,7%	1,3%	
26 hasta 35 años	6,7%	14,7%	2,7%	1,3%
36 hasta 45 años	4,0%	5,3%	9,3%	10,7%
46 hasta 55 años		5,3%	4,0%	18,7%
56 años o más		1,3%	1,3%	9,3%

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

En lo referente a la antigüedad en el puesto de trabajo se puede observar que la mayoría de empleados tiene más de 10 años con el 40% y entre 1 hasta 5 años con el 29% laborando dentro de la organización, lo que puede ocasionar una dispersión entre compañeros dividido en dos o más grupos.

Tabla 7: Rango salarial

Nivel de instrucción	Rango salarial						
	394 a 500 dólares	501 a 650 dólares	651 a 800 dólares	801 a 950 dólares	951 a 1100 dólares	1251 a 1400 dólares	más de 1400 dólares
	% del N de tabla						
Básica	1,40%			1,40%			
Bachillerato	12,30%	1,40%					
Superior	13,70%						
universidad	4,10%	5,50%	2,70%	1,40%			1,40%
maestría	6,80%	8,20%	16,40%	9,60%	4,10%	2,70%	
doctorado		2,70%				1,40%	
Otro	1,40%	0,00%			1,40%		

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

En lo referente al salario el 39,70% de empleados recibe un sueldo entre 394 a 500 dólares indistintamente del título profesional que posea, lo que permite interpretar que, para la empresa, este elemento no es tomado en cuenta al momento de valorar a sus colaboradores, lo que podría ocasionar un malestar en el empleado en lo referente a satisfacción y valoración del trabajo por parte de la organización.

Con los datos obtenidos a través de las encuestas, se ha llevado a cabo las correspondientes pruebas estadísticas que han conducido a aplicar un análisis multivariante como el análisis factorial.

Coutiño (2014) menciona que el análisis factorial es una técnica de reducción de datos cuya funcionalidad consiste en encontrar grupos uniformes de variables a partir de un conjunto cuantioso de variables. Por tal motivo, esos grupos uniformes se forman con las variables que se relacionan en un alto grado entre sí y procurando siempre que unos grupos sean autónomos de otros. El único propósito es buscar el número mínimo de datos capaces de demostrar el máximo de información incluido en ellos. Por lo tanto, en el análisis factorial todas las variables son independientes en razón de que no existe a priori una dependencia conceptual de unas variables sobre otras.

En primer lugar, es necesario determinar si el análisis de correlaciones es adecuado para efectuar el análisis factorial, en este caso la matriz de correlaciones, a través de los Coeficientes de Correlación de Pearson entre cada par de variables, debe demostrar que están altamente correlacionadas, esto se demuestra con el valor del determinante (1,063E-8), el cual debe ser muy pequeño y próximo a cero, lo que indica que existen variables con intercorrelaciones muy altas, entonces es factible continuar con el análisis factorial. Sin embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos.

Figura 1: Matriz de correlaciones

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
V1		,000	,006	,000	,000	,000	,008	,385	,005	,007	,003	,391	,027	,462	,160	,472	,486	,265	,432	,352	,245	,252	,044	,214	,189	,305	,156	,140	,034	,468
V2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,172	,343	,357	,325	,394	,130	,155	,372	,470	,391	,228	,352	,499	,308	,355	,242	,233	,058	,195
V3	,006	,000		,000	,000	,000	,000	,024	,000	,005	,000	,064	,400	,379	,169	,083	,111	,436	,451	,055	,415	,477	,240	,094	,300	,137	,311	,009	,267	,054
V4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,036	,000	,000	,000	,411	,494	,280	,133	,341	,331	,046	,494	,481	,295	,029	,271	,195	,114	,381	,367	,304	,064	,408
V5	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,096	,000	,000	,000	,396	,463	,153	,175	,408	,344	,395	,316	,458	,232	,182	,186	,151	,266	,417	,460	,129	,025	,439
V6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,104	,000	,000	,000	,388	,484	,131	,086	,113	,350	,404	,261	,202	,496	,069	,470	,268	,101	,375	,376	,027	,058	,220
V7	,008	,000	,000	,000	,000	,000		,003	,000	,000	,002	,342	,489	,400	,061	,298	,245	,215	,169	,367	,443	,152	,266	,484	,207	,409	,439	,356	,033	,396
V8	,385	,005	,024	,036	,096	,104	,003		,000	,027	,007	,129	,378	,109	,469	,295	,368	,300	,378	,068	,214	,118	,396	,213	,346	,254	,301	,487	,400	,415
V9	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,438	,261	,116	,386	,291	,476	,454	,145	,250	,398	,313	,446	,230	,355	,069	,471	,407	,097	,472
V10	,007	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,027	,000		,001	,497	,303	,207	,120	,443	,152	,419	,347	,112	,238	,188	,434	,232	,132	,487	,075	,366	,218	,282
V11	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,007	,000	,001		,279	,216	,492	,227	,148	,017	,416	,425	,339	,225	,104	,038	,023	,212	,143	,093	,011	,352	,002
V12	,391	,172	,064	,411	,396	,388	,342	,129	,438	,497	,279		,281	,001	,211	,334	,274	,345	,110	,278	,288	,123	,249	,277	,149	,160	,402	,342	,248	,028
V13	,027	,343	,400	,494	,463	,484	,489	,378	,261	,303	,216	,281		,034	,317	,362	,270	,087	,050	,117	,240	,291	,075	,369	,463	,124	,451	,079	,142	,383
V14	,462	,357	,379	,280	,153	,131	,400	,109	,116	,207	,492	,001	,034		,158	,089	,300	,302	,323	,354	,197	,164	,494	,123	,380	,196	,446	,263	,442	,275
V15	,160	,325	,169	,133	,175	,086	,061	,469	,386	,120	,227	,211	,317	,158		,497	,198	,465	,317	,195	,376	,078	,188	,225	,172	,022	,041	,056	,476	,340
S1	,472	,394	,083	,341	,408	,113	,298	,295	,291	,443	,148	,334	,362	,089	,497		,012	,031	,040	,421	,000	,004	,000	,003	,067	,007	,452	,000	,009	,000
S2	,486	,130	,111	,331	,344	,350	,245	,368	,476	,152	,017	,274	,270	,300	,198	,012		,078	,462	,251	,000	,211	,000	,001	,040	,000	,487	,000	,001	,000
S3	,265	,155	,436	,046	,395	,404	,215	,300	,454	,419	,416	,345	,087	,302	,465	,031	,078		,342	,059	,065	,037	,001	,327	,044	,085	,022	,127	,087	,121
S4	,432	,372	,451	,494	,316	,261	,169	,378	,145	,347	,425	,110	,050	,323	,317	,040	,462	,342		,280	,240	,090	,075	,465	,049	,128	,210	,425	,482	,096
S5	,352	,470	,055	,481	,458	,202	,367	,068	,250	,112	,339	,278	,117	,354	,195	,421	,251	,059	,280		,387	,096	,032	,267	,120	,046	,082	,342	,288	,289
S6	,245	,391	,415	,295	,232	,496	,443	,214	,398	,238	,225	,288	,240	,197	,376	,000	,000	,065	,240	,387		,206	,000	,000	,362	,000	,359	,000	,000	,000
S7	,252	,228	,477	,029	,182	,069	,152	,118	,313	,188	,104	,123	,291	,164	,078	,004	,211	,037	,090	,096	,206		,153	,041	,160	,068	,004	,019	,242	,058
S8	,044	,352	,240	,271	,186	,470	,266	,396	,446	,434	,038	,249	,075	,494	,188	,000	,000	,001	,075	,032	,000	,153		,002	,128	,000	,141	,001	,000	,000
S9	,214	,499	,094	,195	,151	,268	,484	,213	,230	,232	,023	,277	,369	,123	,225	,003	,001	,327	,465	,267	,000	,041	,002		,046	,005	,003	,000	,000	,000
S10	,189	,308	,300	,114	,266	,101	,207	,346	,355	,132	,212	,149	,463	,380	,172	,067	,040	,044	,049	,120	,362	,160	,128	,046		,000	,023	,017	,123	,038
S11	,305	,355	,137	,381	,417	,375	,409	,254	,069	,487	,143	,160	,124	,196	,022	,007	,000	,085	,128	,046	,000	,068	,000	,005	,000		,020	,000	,001	,000
S12	,156	,242	,311	,367	,460	,376	,439	,301	,471	,075	,093	,402	,451	,446	,041	,452	,487	,022	,210	,082	,359	,004	,141	,003	,023	,020		,009	,128	,007
S13	,140	,233	,009	,304	,129	,027	,356	,487	,407	,366	,011	,342	,079	,263	,056	,000	,000	,127	,425	,342	,000	,019	,001	,000	,017	,000	,009		,003	,000
S14	,034	,058	,267	,064	,025	,058	,033	,400	,097	,218	,352	,248	,142	,442	,476	,009	,001	,087	,482	,288	,000	,242	,000	,000	,123	,001	,128	,003		,000
S15	,468	,195	,054	,408	,439	,220	,396	,415	,472	,282	,002	,028	,383	,275	,340	,000	,000	,121	,096	,289	,000	,058	,000	,000	,038	,000	,007	,000	,000	,000

a. Determinante= 1.063E-8

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Para el caso de este estudio se obtuvo un determinante igual a 1.063E-8. Esto nos indica que dicho determinante es muy próximo a cero. Por lo tanto, es factible continuar con el análisis factorial. Y así poder determinar cuáles son los principales factores que influyen en la valoración de puestos y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Administración Diocesana de Tungurahua.

Es importante comprobar si la matriz de correlaciones es una matriz donde las intercorrelaciones entre las variables sean ceros, para esa comprobación se utiliza el test de esfericidad de Bartlett, el cual consiste en una estimación de “jic cuadrado” a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones (Cuadras, 2014). Por tanto, en el siguiente apartado se corrobora que el método estadístico utilizado es el adecuado.

Tabla 8: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,634
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1012,844
	gl	0,435
	Sig.	0,000

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

El KMO (0.634) por lo tanto es mayor que 0.5 indicando que es aceptable para el análisis factorial.

La prueba de esfericidad de Bartlett (0.000) muestra que no es significativa la hipótesis nula de variables iniciales incorrelacionadas. Por lo tanto, es menor que 0.05 con lo cual es adecuado realizar el análisis factorial para determinar la influencia de los indicadores de la valoración de puestos al medir la satisfacción laboral del empleado.

Asimismo, se debe notar la existencia de componentes que muestran alto grado representatividad con la solución factorial, como son: V2, V6 con valores superiores a (0.80), las variables V3, V4, V5, V8, V10 y V14 con valor superior a (0.70), y otros

ítems que se presentan menor grado de representatividad como: V1, V7, V9, V11, V12 y V13 con valores inferiores a 0.70 (ver tabla 7).

En lo referente a satisfacción se tiene un gran número de variables que están menos representadas ya que muestran valores inferiores a 0.6 teniendo así las variables S1, S2, S3, S4 y S14.

Tabla 9: Comunalidades

Código	Inicial	Extracción	Código	Inicial	Extracción
V1	1,000	0,655	S1	1,000	0,661
V2	1,000	0,833	S2	1,000	0,538
V3	1,000	0,733	S3	1,000	0,529
V4	1,000	0,760	S4	1,000	0,585
V5	1,000	0,711	S5	1,000	0,787
V6	1,000	0,827	S6	1,000	0,746
V7	1,000	0,664	S7	1,000	0,740
V8	1,000	0,735	S8	1,000	0,693
V9	1,000	0,680	S9	1,000	0,737
V10	1,000	0,721	S10	1,000	0,758
V11	1,000	0,655	S11	1,000	0,743
V12	1,000	0,638	S12	1,000	0,806
V13	1,000	0,680	S13	1,000	0,716
V14	1,000	0,762	S14	1,000	0,632
V15	1,000	0,767	S15	1,000	0,790

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Una vez analizados los valores antes mostrados, se puede plantear sí el número de factores obtenidos es suficiente para explicar todas y cada una de las variables incluidas en el análisis. Se plantea que si el número de factores extraídos son relevantes, alguna de las variables incluidas podría quedar fuera del análisis. Para comprobar esto se analiza la varianza total explicada.

Tabla 10: Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,119	20,397	20,397	6,119	20,397	20,397
2	5,062	16,875	37,272	5,062	16,875	37,272
3	1,843	6,145	43,416	1,843	6,145	43,416
4	1,775	5,915	49,332	1,775	5,915	49,332
5	1,657	5,523	54,855	1,657	5,523	54,855
6	1,385	4,615	59,470	1,385	4,615	59,470
7	1,247	4,156	63,626	1,247	4,156	63,626
8	1,183	3,943	67,569	1,183	3,943	67,569
9	1,011	3,369	70,938	1,011	3,369	70,938
10	0,996	3,320	74,258			
11	0,860	2,867	77,125			
12	0,756	2,519	79,644			
13	0,719	2,398	82,041			
14	0,645	2,151	84,192			
15	0,569	1,896	86,088			
16	0,555	1,850	87,938			
17	0,519	1,731	89,669			
18	0,491	1,635	91,304			
19	0,424	1,412	92,716			
20	0,417	1,391	94,107			
21	0,338	1,126	95,232			
22	0,269	0,898	96,130			
23	0,248	0,826	96,956			
24	0,212	0,707	97,663			
25	0,189	0,630	98,293			
26	0,140	0,468	98,760			
27	0,136	0,452	99,212			
28	0,113	0,378	99,591			
29	0,071	0,235	99,826			
30	0,052	0,174	100,000			

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

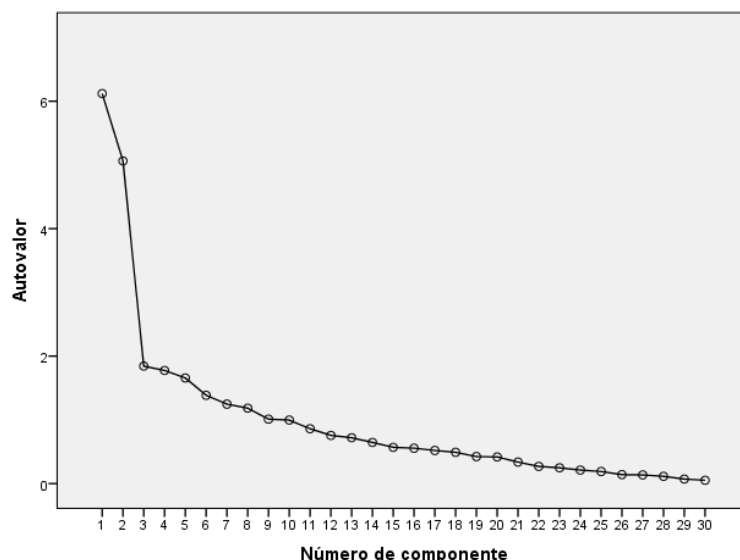
En este estudio la varianza total explicada muestra la existencia de nueve factores o componentes mínimos que son el resumen del 70.94% de la varianza total, se basa por

la regla de Kaiser que consiste en conservar aquellos factores correspondientes a valores propios mayores que la unidad de la autodescomposición de la matriz de correlaciones sin reducir Ruiz y San Martín (2014).

Se aprecia que los primeros componentes son los que más variabilidad presentan dando un total de 37.27%, es a partir del décimo componente que la varianza va en decrecimiento y está por debajo del 4 % de representatividad; por lo tanto, queda a criterio del investigador si se incluye o no a la estructura del factorial. Esta decisión también va a depender del cumplimiento de las normas para considerar si un factor es representativo o no (un factor es representativo si al menos este tiene como mínimo tres indicadores (variables)).

En el siguiente gráfico 1, se puede distinguir una estructura factorial de 4 factores que explicaría el 70.93% de la varianza explicada, esto se determina por la distancia de los puntos en el gráfico de sedimentación. Sin embargo, la decisión final es decantarse por los tres factores, puesto que debido a partir del tercer factor las puntuaciones son muy próximas y la variable del factor 4 se representa mejor en el factor 3 esto se corrobora en la tabla de la varianza total explicada examinada previamente.

Gráfico 1: Gráfico de sedimentación



Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

En la tabla siguiente, se encuentra la matriz de componentes que recoge la ponderación de cada factor en cada una de las variables. En este estudio, los resultados permiten observar que la primera componente está correlacionada positivamente con V1 hasta V7, V9 hasta V11, este factor 1 representa a la valoración de los empleados. El factor dos representa a la satisfacción agrupando a S1, S2, S6, S8, S9, S11, S13 hasta S15 el componente 3 agrupa a las variables V12 hasta V14, con S4, S5, S12 esto nos da a entender la existencia de tres grupos de empleados dentro de la Administración Diocesana de Tungurahua los cuales se analizan a continuación:

En el factor 1 el grupo de trabajadores se siente valorado, pero no satisfecho, los trabajadores que integran el Factor 2 se sienten satisfechos, pero no valorados y el Factor 3 que integra a los trabajadores que se sienten valorados y satisfechos a la vez.

Tabla 11: Matriz de componentes.

Código	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
V1	0,549								
V2	0,853								
V3	0,776								
V4	0,819								
V5	0,760								
V6	0,866								
V7	0,688							-0,242	
V8					0,517		0,303		0,368
V9	0,699								
V10	0,573							-0,401	0,340
V11	0,713								
V12			0,433						
V13			0,667						-0,244
V14			0,484					-0,412	
V15				0,478				0,531	
S1		0,588					-0,305		
S2		0,613							
S3					0,347		-0,253		
S4			0,462			0,431		0,314	
S5			0,469			-0,536	-0,333		
S6		0,670							
S7				-0,459		0,547			
S8		0,666							
S9		0,654					0,450		
S10									0,577
S11		0,695							
S12				-0,605			0,403		
S13		0,701							
S14		0,705							
S15		0,771							
a. 9 componentes extraídos.									

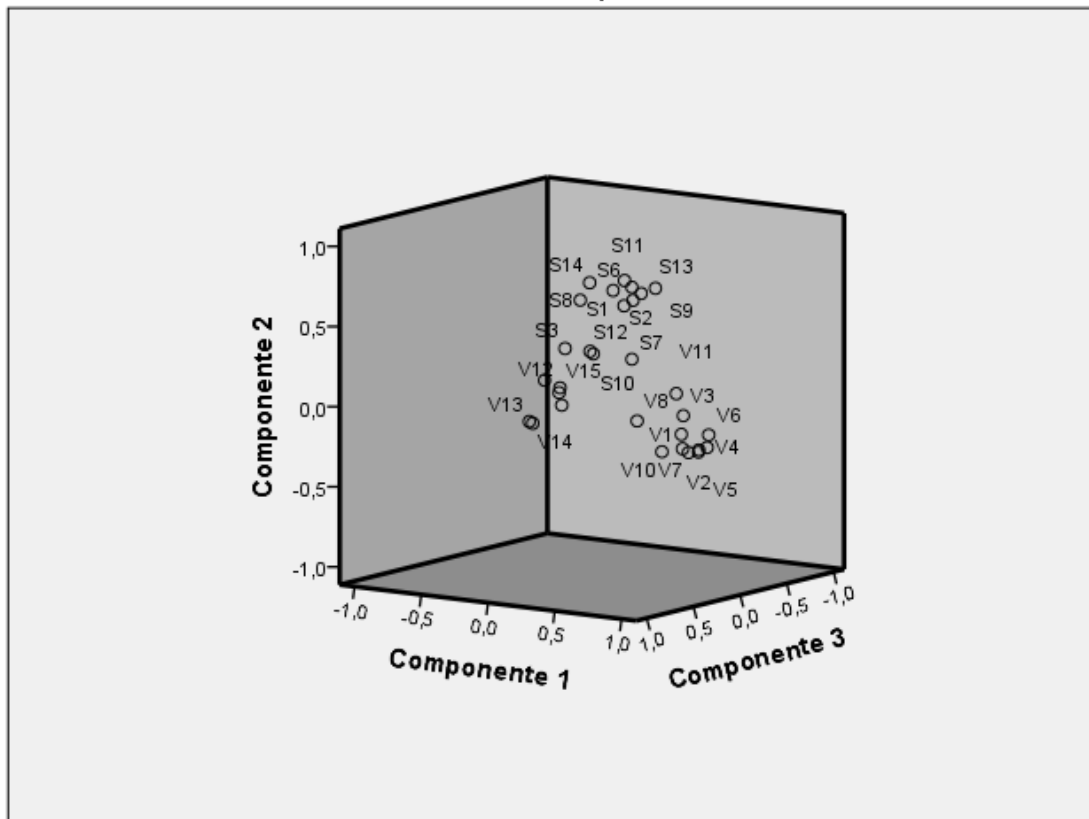
Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Este gráfico de componentes del espacio rotado, nos ayudan a identificar los 3 grupos de variables y su comportamiento, a través de las correlaciones entre variables y

componentes, donde las variables próximas al eje y alejada del origen indica alta correlación con la componente, es así que los puntos de la componente F3 (V13, V14, V15, S4, S5, S12), son las que están cercana al eje por tanto están alta mente correlacionadas con la componente 3 que es el grupo que se siente valorado y satisfecho con su trabajo.

Gráfico 2: Gráfico de componente



Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Análisis Clúster

Asimismo, se ha llevado a cabo un análisis clúster, cuyo objetivo es clasificar al conjunto de los 76 empleados encuestados para obtener grupos de individuos que presentan características similares respecto a valoración de puestos y satisfacción laboral. Para realizarlo se ha procedido a etiquetar los casos según el nivel académico de los encuestados, siendo así:

Tabla 12: Nivel académico

Nivel Académico	Denominación
Básico	1
Bachillerato	2
Superior	3
Universitario	4
Maestría	5
Doctorado (cuarto nivel)	6
Otros:	7

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

El historial de conglomeración muestra los niveles de fusión (coeficientes) al que se van uniendo los individuos en los conglomerados teniendo así que, del total de los 76 individuos, se relacionan un total de 66 individuos que caracterizan el objetivo de agrupación del análisis clúster.

Tabla 13: Historial de conglomeración

Etapa	Clúster combinado		Coeficientes	Primera aparición del clúster de etapa		Etapa siguiente
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	56	57	0,007	0	0	18
2	17	39	0,016	0	0	11
3	13	30	0,025	0	0	17
4	52	66	0,035	0	0	38
5	38	61	0,045	0	0	10
6	3	5	0,059	0	0	13
7	25	32	0,074	0	0	23
8	43	44	0,092	0	0	49
9	34	36	0,115	0	0	51
10	18	38	0,140	0	5	50
11	17	65	0,166	2	0	34
12	63	67	0,195	0	0	31
13	3	4	0,228	6	0	34
14	59	64	0,264	0	0	40

15	12	53	0,302	0	0	41
16	2	50	0,345	0	0	21
17	7	13	0,390	0	3	20
18	8	56	0,440	0	1	40
19	14	29	0,496	0	0	30
20	7	58	0,554	17	0	50
21	2	46	0,616	16	0	45
22	9	48	0,692	0	0	25
23	19	25	0,773	0	7	37
24	31	45	0,859	0	0	36
25	9	10	0,945	22	0	43
26	40	41	1,052	0	0	42
27	22	42	1,166	0	0	49
28	16	24	1,285	0	0	35
29	20	62	1,425	0	0	60
30	11	14	1,574	0	19	55
31	51	63	1,726	0	12	46
32	1	60	1,883	0	0	55
33	37	49	2,041	0	0	44
34	3	17	2,208	13	11	43
35	16	33	2,387	28	0	47
36	6	31	2,581	0	24	42
37	15	19	2,777	0	23	52
38	47	52	3,009	0	4	46
39	21	35	3,269	0	0	51
40	8	59	3,552	18	14	53
41	12	55	4,017	15	0	57
42	6	40	4,522	36	26	56
43	3	9	5,077	34	25	45
44	37	54	5,675	33	0	54
45	2	3	6,487	21	43	59
46	47	51	7,302	38	31	59
47	16	28	8,167	35	0	56
48	26	27	9,046	0	0	62
49	22	43	9,928	27	8	54
50	7	18	11,060	20	10	53
51	21	34	12,269	39	9	64
52	15	23	13,563	37	0	58
53	7	8	14,919	50	40	63
54	22	37	16,443	49	44	58
55	1	11	18,373	32	30	57
56	6	16	21,593	42	47	60

57	1	12	25,288	55	41	61
58	15	22	30,681	52	54	63
59	2	47	38,074	45	46	64
60	6	20	47,430	56	29	61
61	1	6	58,290	57	60	62
62	1	26	72,812	61	48	65
63	7	15	87,889	53	58	66
64	2	21	110,348	59	51	65
65	1	2	148,085	62	64	66
66	1	7	189,767	65	63	0

Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

En la primera etapa se combinan los individuos 56 y 57 que eran los menos distantes (coeficiente=distancia=0.007). El clúster formado por estos dos individuos se modifica (se añaden individuos en la séptima etapa).

Los coeficientes (niveles de fusión) se calculan mediante el método del vecino más lejano y empleando como distancia la euclídea al cuadrado. Se puede observar el aumento de la variabilidad dentro de los conglomerados, a medida que éstos se van agrandando. En la primera etapa habrían 76 clúster y en la última etapa un clúster que engloba a los 76 empleados de la empresa según tendencia a la satisfacción laboral.

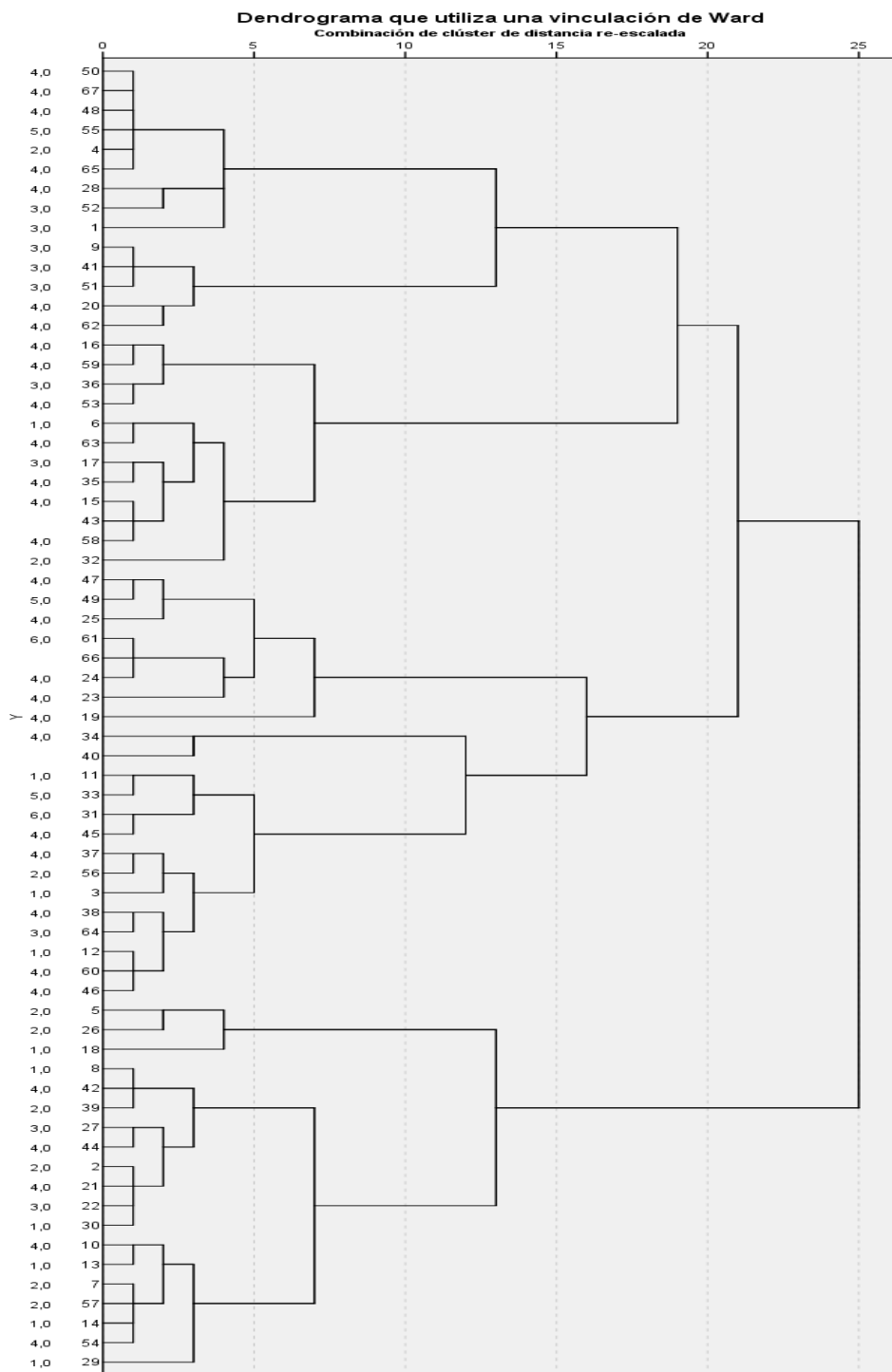
En el gráfico 3 se muestra una clasificación jerárquica de los individuos en función de las respuestas obtenidas. Por ejemplo, si se consideraran 2 tipos de clúster la clasificación sería la siguiente:

Clúster 1: 5,26,18, 8, 42, 39 27, 44,2, 21 22,30, 10, 13, 7, 57, 14, 54, 29

Clúster 2: por el resto de empleados

Por tanto, se puede entender que el clúster 1 agrupa a los empleados que se sienten solo valorados, pero no están satisfechos con su relación laboral, mientras que el clúster 2 agrupa a los empleados que se sienten valorados y satisfechos con su situación laboral. Esta interpretación se la realiza a través de la consideración de la distancia del vecino más lejano.

Gráfico 3: Combinación de clúster distancia



Fuente: datos obtenidos de la Administración Diocesana de Tungurahua (2019)

Elaborado por: Jessica Vanessa Salazar Haro

Berrocal (2016) menciona que para identificar la estrategia de valoración que mejor encaje con los trabajadores es necesario previamente llevar a cabo el análisis y descripción de puestos, utilizando como método para recoger la información deseada una entrevista semi estructurada con cada trabajador, posterior a la descripción de puestos se sugiere proceder con un sistema de valoración de puestos.

Existen varios sistemas de valoración de puestos, pero se sugiere el Método de Puntuación, Método Hay o el Método Depyet, los tres métodos clasifican y ordenan los puestos de trabajo de una forma muy similar y valoran los factores más importantes dentro del puesto de trabajo por lo que se puede afirmar que los resultados obtenidos por los diferentes métodos pueden ser comparables.

Otra sugerencia para la estrategia de valoración es considerar los salarios que se ofertan en otras organizaciones cuya razón social es igual o similar a la de la organización estudiada, para así poder definir salarios que sean competitivos y atractivos al mercado laboral.

6. CONCLUSIONES

- La Administración Diocesana de Tungurahua está comenzando con el proceso de valoración de puestos; sin embargo, aún le queda un largo camino por recorrer a fin de alcanzar un escenario adecuado en el que los colaboradores se encuentren satisfechos con las responsabilidades relacionadas a su formación y con una retribución monetaria adecuada al cargo.
- La organización carece de una política salarial en la que se establezcan los salarios de acuerdo a diferentes aspectos, tales como: antigüedad, responsabilidades, desempeño, entre otras, aspectos que genera reacciones negativas por parte de los trabajadores creando una atmosfera de inseguridad, ambiente laboral hostil e insatisfacción laboral.
- En general, se obtiene una apreciación positiva respecto a las condiciones de trabajo en las cuales están inmersos los trabajadores, sin embargo,

recurrentemente se señaló la necesidad de mejora continua por encima de los mínimos que pudiera ofrecer la organización. Esto lo enmarca por la gran cantidad de empleados jóvenes que existen pues los rangos de edad fluctúan entre 36 hasta 45 años, los cuales aspiran siempre reconocimiento y capacitación para el crecimiento profesional como fuente motivacional para impulsar su trabajo al cumplimiento de objetivos.

- Es necesario mencionar que el presente trabajo tiene puesto su foco principalmente en identificar la influencia de la valoración del puesto de trabajo en la satisfacción laboral, es así que a través del análisis factorial se logra representar el 70.94% del comportamiento de los empleados para agrupar entre empleados satisfechos, valorados y satisfechos-valorados.
- Así se tiene el grupo de empleados que se sienten valorados pero no satisfechos son aquellos que han laborado por más de 10 años y su nivel académico es superior o universitario. Otro grupo de empleados son los que presentan la problemática satisfechos pero no valorados, son los que ven la oportunidad de la colaborar en la institución mientras se presenta algo mejor y son los que están en el rango de antigüedad de hasta los 5 años, y edades de hasta los 35 años, el factor salario no va acorde a las obligaciones y responsabilidades lo que ocasiona malestar en el trabajador y poco compromiso organizacional, a más de considerar que tienen un nivel de educación alto y pueden desempeñar su cargo sin problemas pero su sueldo no está acorde pues tienen una remuneración inferior a 951 dólares. El grupo de personal satisfecho y valorado, son el grupo de empleados con más tiempo de trabajo y un pago salarial de 951 dólares en adelante, este grupo tiene una edad de más de 35 años, esto se concluye a través del análisis clúster.

7. RECOMENDACIONES

- El método de valoración de puestos debería ser revisado periódicamente a fin de que tanto el proceso de selección como los salarios se encuentren acordes a las funciones desempeñadas por los trabajadores.

- Generar y dar a conocer a los empleados el funcionamiento de una política salarial que permita definir parámetros adecuados a la asignación del salario.
- Se sugiere mejorar el ambiente y ejercicio profesional considerando las capacidades académicas que rijan una remuneración, asignación de roles y funciones acorde a las competencias profesionales, pudiendo así ser un aporte frente a nuevos escenarios que la institución puede enfrentar para su desarrollo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aghaee, M., & Aghaee, R. (2016). Selection of Logistics Personnel by Using and Hybrid Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP . Teherán, Irán: International Research Journal of Management Sciences.
- Alajo, S., & Yáñez, M. (2017). Modelo de evaluación de desempeño del talento humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del cantón Latacunga. Latacunga.
- Allcahuamán, K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015. Andahuaylas, Perú.
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 62(2).
- Arias, W., & Arias, G. (2016). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*, 16, 1-7.
- Arocas, R., & Morley, M. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. 9(1).
- Asencios, C. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016. Lima, Perú.
- Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las

- Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Guayaquil, Ecuador.
- Bayas, C. (2014). La comunicación influye en la satisfacción laboral en la empresa de calzado Pavis del cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador.
- Bermeo, J., & Salinas, J. (2016). El impacto de la valoración de cargos en el rendimiento del personal en las empresas pecuarias de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Madrid, España.
- Bueno, F., & Rodríguez, J. (2015). El Running: una tendencia de crecimiento en Venezuela. Carabobo, Venezuela.
- Cano, A., & Núñez, M. (2015). Satisfacción Laboral y su Relación con la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores. Guayaquil, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Coutiño, A. (2014). Análisis factorial SPSS. Universidad de Galileo.
- Crespo, A. (2014). Investigación y Análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados en la clínica Santa Ana en el año 2013. Cuenca.
- Cuadras, C. (2014). Nuevos Métodos de Análisis Multivariante. Barcelona, España: CMC Editions.
- Díaz, C., & Lucas, Y. (2014). Evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral en la empresa Tuberías Pacífico S.A. y su impacto en la productividad: periodo 2009- 2011. Guayaquil, Ecuador.
- Díaz, C., & Lucas, Y. (2014). Evaluación de las medidas de control en el desempeño laboral en la empresa tuberías pacífico s.a. y su impacto en la productividad: periodo 2009- 2011. Guayaquil, Ecuador.

- Díaz, G., Laguna, M., Tejada, E., & Urbina, F. (2014). Homologación y valoración de puestos de la empresa industrial. Cuadernos de Investigación EPG(13), 2-35.
- Flores, M., Velásquez, N., & Gómez, M. (2017). Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016. Estelí, Nicaragua.
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. Quetzaltenango, Guatemala.
- Gandarillas, M., Vásquez, L., Márquez, H., Santamaría, E., Garaña, Ó., & Santibáñez, M. (2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. Medicina y seguridad del trabajo, 60(234), 64-89.
- García, S. (2017). Análisis de puestos de trabajo y selección del personal.
- Gómez, P., Hernández, J., & Méndez, M. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. ciencia y trabajo, 16(49), 9-16.
- Gonzalez, L., Lugo, L., Olano, C., Villalobos, E., & Villalobos, F. (2015). Higiene y seguridad del trabajo. Maracaibo, Venezuela.
- Güiza, N. (2018). Evaluación ergonómica de puestos de trabajo de la empresa Quimicos Prima S.A.S. Bucaramanga.
- Henríquez, I., & Alvarado, T. (2014). Propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la organización no gubernamental “Fe y Alegría” ubicada en el municipio de antiguo Cuscatlán, departamento de la libert. San Salvador, El Salvador.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación (Vol. 6). México: Mc Graw Hill.
- Huapaya, L. (2016). Valoración de puestos de confianza para empresas. Lima, Perú.

- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid, España.
- Lecaro, K. (2014). *Estudio del clima laboral en el área administrativa de la empresa Tía S.A. Guayaquil*.
- López, M., & Otero, M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos: Subsistema de compensaciones*. Managua, Nicaragua.
- Manosalvas, A. (2014). *Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el gobierno autónomo descentralizado municipal de Arajuno*. Arajuno.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 26, 5-15.
- Mohsin, F., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers. *Japanese Psychological Research*, 56(3), 224-234.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de pacucha-Andahuaylas-Apurimac 2014*. Andahuaylas, Perú.
- Otalvaro, M. (2016). *Procesos y subprocesos de gestión humana*.
- Pardo, V., & Manuel, J. (2014). La valoración de la profesión, del trabajo, de la ocupación, y de las tareas en el procedimiento de valoración de la capacidad laboral en materia de seguridad social. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(237), 660-674.
- Paredes, M., & País, D. (2015). Satisfacción laboral de las enfermeras del Hospital Provincial Docente Belén de Lambayeque. *Revista Científica Salud & Vida Sipanense*, 2(1), 17.
- Pecino, V., Mañas, M., Díaz, P., López, J., & Llopis, J. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de psicología*, 31(2), 658-666.

- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., y otros. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology*, 21(1), 50-59.
- Peña, H., & Sabina, V. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., 185,186.
- Pericles, A. (2014). Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa Mexicana. Monterrey, México.
- Pericles, A. (2014). Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa Mexicana. Monterrey, México.
- Ponce, B. (2014). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos planta central-Quito. Quito, Ecuador.
- Ponce, R. (2015). Diseño de un manual de descripción de cargos por competencias para la secretaría académica de la universidad de las Américas. Quito.
- Prieto, A. (2014). La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. Washington, D.C.
- Reboredo, J., Blanco, M., & Novoa, M. (2015). Terapia Ocupacional y Ocupación: de la definición a la praxis profesional. Terapia Ocupacional Galicia.
- Rodríguez, I. (2017). Evaluación del Desempeño.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús. Lima, Perú.
- Ruiz, A. (2016). Reflexión crítica sobre el proceso de análisis y descripción de puestos y sus resultados.

- Ruiz, M., & San Martin, R. (2014). Una simulación sobre el comportamiento de la regla K1 en la estimación del número de factores. *Psicothema*, 4(2), 544.
- Ruiz, M., & San Martin, R. (2014). una simulación sobre el comportamiento de la regla K1 en la estimación del número de factores. *Psicothema*, 4(2), 544.
- Salazar, J. (2015). El Reclutamiento y Selección de personal en el Rendimiento Laboral de los Empleados del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua. Ambato.
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administración de Empresas*, 54(5), 537-547.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Quetzaltenango.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones.

8.1 OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Constitución de la República del Ecuador. (2011). Lexis.
- Código de Trabajo. (2017). Lexis.

9. ANEXOS

9.1 Cuestionarios



**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**



OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de medir la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización sin fines de lucro Diócesis de Ambato

INDICACIONES: Marque con una "X" la casilla que mejor se aproxima a su respuesta

A. DATOS GENERALES

Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	
Edad:	18-25 años	<input type="checkbox"/>	26-35 años	<input type="checkbox"/>	36-45 años <input type="checkbox"/>
	46-55	<input type="checkbox"/>	56-más	<input type="checkbox"/>	
Tiempo de trabajo:	menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	1-5 años	<input type="checkbox"/>	6-10 años <input type="checkbox"/>
	más de 10 años	<input type="checkbox"/>			
Cargo que desempeña:	Gerencial	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>
	Servicios Varios	<input type="checkbox"/>			

B. PREGUNTAS ESPECIFICAS

1. ¿Se identifica con la misión y visión de la institución?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

2. ¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

3. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

4. ¿Se siente orgulloso del trabajo que realiza?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

5. ¿Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

6. ¿Los valores de la organización están acordes a los suyos?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

7. ¿Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

8. ¿Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

9. ¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

10. ¿Conoce la importancia de su trabajo para la institución?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

11. ¿La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

12. ¿Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

13. ¿El clima laboral percibido en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

14. ¿Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

15. ¿Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Fuentes, 2012).



INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS (ENCUESTA)
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO



OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de la valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio de los trabajadores de la organización sin fines de lucro Diócesis de Ambato

INDICACIONES: Marque con una "X" la casilla que mejor se aproxima a su respuesta

A. DATOS GENERALES

Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>		
Edad:	18-25 años	<input type="checkbox"/>	26-35 años	<input type="checkbox"/>	36-45 años	<input type="checkbox"/>
	46-55	<input type="checkbox"/>	56-más	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de trabajo:	menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	1-5 años	<input type="checkbox"/>	6-10 años	<input type="checkbox"/>
	más de 10 años	<input type="checkbox"/>				
Rango salarial:	394-500	<input type="checkbox"/>	501-650	<input type="checkbox"/>	651-800	<input type="checkbox"/>
	801-950	<input type="checkbox"/>	951-1100	<input type="checkbox"/>	1101-1250	<input type="checkbox"/>
	1251-1400	<input type="checkbox"/>	más de 1400	<input type="checkbox"/>		
Estudios realizados:	Básica	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
	Universitario	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>
	Otros	<input type="checkbox"/>	cuál _____			
Cargo que desempeña:	Gerencial	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>	Operativo	<input type="checkbox"/>
	Servicios Varios	<input type="checkbox"/>				

B. PREGUNTAS ESPECIFICAS

1. ¿Cuando la organización requiere personal en los puestos de trabajo a los que usted puede optar, ¿Es usted tomado en cuenta en los procesos de selección para llenar esa vacante?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

2. ¿La valoración que realiza la organización para asignar los salarios, va de acuerdo a las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

3. ¿Se ha sentido satisfecho cuando recibe un incremento en su salario?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

4. ¿El aumento de sueldo a los empleados se aplica en base a un proceso estructurado?

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

5. ¿Se realizan aumentos de salarios en la organización?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
6. ¿Los tiempos que la organización toma para hacer incrementos salariales son adecuados?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
7. ¿La organización asigna sobresueldos, compensaciones, etc.?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
8. ¿Hace uso de las prestaciones indirectas proporcionadas por la organización (uniforme, vivienda, transporte)?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
9. ¿Las prestaciones indirectas brindadas por la organización son justas y equitativas?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
10. ¿La organización aplica políticas salariales?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
11. ¿Es informado sobre las condiciones en que debe desempeñar su trabajo?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
12. ¿Las condiciones de su puesto de trabajo son seguras y no demandan riesgo alguno?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
13. ¿Sabe cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
14. ¿Las funciones que desempeña en la organización tienen relación con su puesto de trabajo?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca
15. ¿Su experiencia y educación le permiten desempeñar el cargo sin problemas?
- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

Gracias por su colaboración.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bermeo y Salinas, 2016); (Henríquez y Alvarado, 2014)