

UNIVERSIDAD LA SALLE



DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN LABORAL –
SCHMIDTS PHARMA FILIAL LA PAZ

Alumna: Stephanie A. Sanjinez Asbún

Tutor: Mcs. Rocío Calderón

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR EL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

LA PAZ- BOLIVIA
2010

“De todo lo que se escribe, solo me gusta lo que un hombre escribe con su propia sangre”

Nietzsche

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a Dios, por que a través de Él se realizan todas las cosas, es nuestro mediador y nosotros los instrumentos.

A mi familia, por su constante apoyo, y por criarme con valores tan profundos. Por darme ánimos cuando estaba exhausta, y brindarme su mano cuando mas la necesitaba.

L. Andrés C., gracias por presionarme y comprenderme cada vez que lo necesité, por brindarme tu ayuda incondicional.

A Lic. Gastón Antezana, por que no sólo guiaste mi proyecto de grado, sino por que me ofreciste lecciones de vida durante todo el trascurso en la Universidad, que no las olvidare.

A mi tutora Mcs. Rocío Calderón por aceptar este reto de guiar mi proyecto y por ser constante.

Mcs. Elizabeth Salazar por no perder la fe en mí, y apoyarme a cada momento, impulsarme y enseñarme tanto.

Lic. Christian Ferreira, gracias por la ayuda, apoyo y preocupación. Y por la experiencia de trabajar juntos, siempre enseñándome algo nuevo.

Mcs. Martha Nuñez, por la colaboración en perfeccionar el trabajo y por lo enseñado durante la carrera.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I

Introducción	1
1. Planteamiento de l problema.....	4
2. Pregunta de investigación.....	7
3. Justificación.....	7
4. Alcances.....	9
5. Objetivos.....	11
5.1. Objetivo General.....	11
5.2. Objetivos específicos.....	11

CAPITULO II

Marco Referencial.....	12
2. Psicología organizacional y del trabajo.....	12
2.1. Las organizaciones y su influencia sobre la conducta.....	16
2.1.2. Concepto de hombre complejo.....	18
2.2. Satisfacción laboral.....	22
2.2.1. Concepto de Satisfacción Laboral.....	24
2.2.2. Teorías de la Satisfacción Laboral.....	25
2.2.3. Procesos de Comparación Intrapersonal.....	26

2.2.4. Teoría de comparación interpersonal.....	27
2.2.5. Teoría de los Dos Factores.....	27
2.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	30
2.4. Medición de la Satisfacción Laboral.....	33
2.5. Efecto de la Satisfacción Laboral en el desempeño de los empleados.....	34
2.5.1. Satisfacción y productividad.....	34
2.5.2. Satisfacción y ausentismo.....	35
2.5.3. Satisfacción y rotación.....	35
2.6. La Insatisfacción en los empleados.....	36
2.7. Satisfacción organizacional y comportamiento ciudadano organizacional.....	37

CAPÍTULO III

Marco Práctico.....	38
3. Antecedentes y descripción de Schmidts Pharma S.R.L.....	38
3.1. Nombre y duración.....	39
3.2. Domicilio de la Entidad.....	39
3.3. Objeto.....	39
3.4. Estrategia Organizacional.....	39
3.4.1. Misión.....	39

3.4.2. Visión.....	40
3.4.3. Ejercicio social.....	40
3.4.4. Administración.....	40
3.5. Flujograma de trabajo.....	42
3.6. Organigrama Schmidts Pharma Nacional.....	43
3.6.1. Organigrama Sucursal La Paz.....	44
3.7. El mercado y Schmidts Pharma S.R.L.....	45
3.8. Funcionamiento interno.....	45

CAPÍTULO IV

Metodología.....	47
4. Tipo de investigación.....	47
4.1. Tipo de diseño.....	47
4.2. Población.....	48
4.3. Instrumentos.....	48
4.4. Categorización de variables	
“Escala general de Satisfacción Laboral”.....	51

CAPÍTULO V

Recopilación metódica de datos.....	53
-------------------------------------	----

CAPÍTULO VI

Propuesta.....	62
6. Diagnóstico del problema.....	62
6.1. Estructura del plan del trabajo.....	63
6.1.2. Objetivos generales.....	63
6.1.3. Objetivos específicos.....	64
6.1.4. Categorías de intervención.....	64
6.2. Procedimiento.....	65
6.3. Costos de la propuesta.....	77

CAPÍTULO VII

Conclusiones y recomendaciones.....	78
7. Conclusiones Generales.....	78
7.1. Conclusiones específicas.....	83
7.2. Limitaciones.....	86
7.3. Recomendaciones.....	87
Bibliografía.....	89
Anexos.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puntuación asignada a cada subescala de la prueba sobre Satisfacción Organizacional.....	51
Tabla 2: Promedio obtenido en cada subescala de la prueba de Warr, Cook y Wall.....	53
Tabla 3: Promedio de trabajadores insatisfechos en cada subescala.....	55
Tabla 4: Promedio obtenido en cada pregunta de la sub escala extrínseca.....	57
Tabla 5: Promedio obtenido en cada pregunta de la subescala intrínseca.....	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Diversas concepciones del hombre según la teoría de las organizaciones.....	21
Cuadro 3: Variables que inciden en la satisfacción laboral.....	25
Cuadro 4: Teoría bifactorial de Herzberg.....	29
Cuadro 5: Categorización de variables “Escala General de Satisfacción”.....	52
Cuadro 6: Etapas de la propuesta.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales lugares de trabajo de los psicólogos organizacionales.....	14
Figura 2: Puntuaciones sobre el promedio de cada escala en relación a la prueba de satisfacción organizacional....	54
Figura 3: Puntuaciones obtenidas por debajo de la media en las tres escalas de satisfacción organizacional.....	55
Figura 4: Promedio de cada ítem sobre la subescala extrínseca.....	57
Figura 5: Promedio de cada ítem sobre la subescala intrínseca.....	59

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Sistema de encargados para aplicar la Evaluación de Desempeño.....	91
Anexo 2: Evaluación de Desempeño por Método Mixto.....	92
Anexo 3: Guía de entrevista para retroalimentación de evaluación de desempeño.....	93
Anexo 4: Ficha para la Medición de impacto: Evaluación de Desempeño.....	95
Anexo 5: Diagrama de Gantt.....	100
Anexo 6: Cuestionario General de Satisfacción Laboral.....	102

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende diseñar un programa que pueda disminuir los niveles de Insatisfacción en los trabajadores de la empresa Schmidts Pharma S.R.L., dichos niveles serán evaluados a través de la aplicación de un instrumento que mida la Satisfacción Laboral. A partir de los resultados encontrados trabajar en los índices bajos de Satisfacción Laboral creando un programa que ayude a mejorar estos aspectos relacionados con la Satisfacción.

La investigación se basará en la “Teoría bifactorial de Herzberg”, esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg en 1959, quien llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal, ciertas características suelen estar relacionadas con la Satisfacción en el trabajo y otras con la Insatisfacción. Los factores intrínsecos del trabajo, entre ellos logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, parecen relacionarse con la Satisfacción. En cambio, cuando estaban insatisfechos tendían a citar los factores extrínsecos, como las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados por Herzberg, como factores de mantenimiento, higiene, o contexto del puesto. Su presencia no motivará a las personas en una Organización, no obstante deben estar presentes o surgirá Insatisfacción. Dichos factores incluyen algunas de las necesidades de cualquier trabajo: salario adecuado, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad en el trabajo, y beneficios por prestaciones. Herzberg dijo que estas cosas eran necesarias, aun antes de que el trabajador empezara a ser motivado

En el segundo grupo Herzberg en listó algunos "Satisfactores ", (y, por lo tanto "motivadores"), todos relacionados con el contenido del puesto, avance y crecimiento en el empleo. Es decir, son las cosas que podrían hacer que el trabajador se dedicara a un trabajo; su existencia produciría sentimientos de Satisfacción o no Satisfacción (pero no Insatisfacción).

Más adelante, la investigación se dirige a la medición de la Satisfacción Laboral, relevando información mediante la "Escala General de Satisfacción" de Warr, Cook y Wall, la cual se divide en dos subescalas, midiendo por un lado la Satisfacción extrínseca y por otro la intrínseca, la suma de ambas da como resultado la Satisfacción general en el empleado. Esta escala será aplicada a la totalidad de empleados de la Organización.

Una vez que se haya realizado el análisis de los índices de Insatisfacción en dicha empresa, la investigación se enfocará en el desarrollo de un programa el cual contribuya al incremento de los índices de Satisfacción, centrándose en los resultados más bajos que la escala haya otorgado.

La empresa asignada a estudio es Schmidts Pharma S.R.L Es una Organización que se encarga de la representación y distribución de productos farmacéuticos, por lo tanto se dedica a la comercialización de medicamentos a farmacias e instituciones de salud como la Caja Nacional, Caja Petrolera y laboratorios de investigación, entre otros.

La oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz consta con 49 trabajadores entre los cuales hay jefe, supervisión y personal de apoyo, tiene sucursales en Santa Cruz (18 trabajadores), Cochabamba (15 trabajadores), Sucre y Tarija (menos de 10 trabajadores).

A la actualidad Schmidts Pharma S.R.L no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, hecho que imposibilita contar con información sistematizada respecto a los procesos de gestión de Recursos Humanos y de aspectos como el clima y la Satisfacción Laboral. Se tiene referencia por fuentes directas de los superiores que existen problemas relacionados con la Insatisfacción de algunos miembros de la empresa como ser la falta de integración entre los empleados e inadecuada comunicación entre los mismos, lo cual tiene efectos negativos para la Organización en conjunto.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante el estudio de la Satisfacción, los directivos de una empresa pueden conocer los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la Organización en el personal. Así se puede mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según los resultados que se obtengan.

La medición de la Satisfacción Laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la Satisfacción en general (Chiavenato, 2001).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (Díaz, M., 2006).

La Satisfacción Laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, hoy por hoy se convierte en un problema central para la investigación de la Organización. Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés (Robbins, 1999).

La Satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de Productividad y calidad (Díaz, M., 2006).

Existe una serie de variables relacionadas con el trabajo que determinan la Satisfacción en el puesto como ser un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste de la personalidad al puesto, todos estos factores influyen al momento de evaluar la Satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999).

Ahora bien, se han realizado una serie de investigaciones para obtener la relación entre Satisfacción y Productividad, éstas mismas han demostrado una relación consistente entre ambas variables. Se puede resumir que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”, cuando hay ambientes positivos, cuando la persona se siente cómoda en su trabajo, la Satisfacción aumenta y esto a su vez ayuda a la percepción de un mejor Clima Organizacional (Robbins, 1999).

Por otro lado, el comportamiento de los miembros en las organizaciones se ve fuertemente influenciado por la percepción que éstos tienen de los diversos factores que constituyen su entorno de trabajo, así existe estrecha relación entre el grado de Satisfacción Laboral que verifican estos factores y el nivel de Productividad, motivación y compromiso que evidencian en su desempeño laboral. Por ejemplo, los factores, relacionados con el estilo y calidad de la supervisión que se provee a los empleados, las características del diseño de sus puestos de trabajo, la retribución percibida, la calidad de las relaciones sociales que se establecen en el ambiente laboral, las condiciones de trabajo, entre otros, se encuentran inmersos en la dinámica del Clima Organizacional y son susceptibles de generar niveles de Satisfacción y de Insatisfacción que afectan la calidad del desempeño de los empleados (Arévalo Deheza, 2000).

Asimismo, la eliminación de las fuentes de Insatisfacción conlleva en cierta medida a un incremento en el rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la Organización. Existiendo Insatisfacción en el trabajo, se presenciara un quiebre en las relaciones organizacionales. (Robbins, 1999).

Es muy claro que los niveles de Insatisfacción en una empresa tengan como resultado un mal producto por parte de los trabajadores, y esto afecta al rendimiento entero de la Organización desviándola de sus objetivos, metas, generando pérdidas tanto materiales como no materiales, como las renuncias de personal clave, mal entendidos entre el personal, realización el trabajo solo por obligación, etc.

A todo esto, es importante mencionar que la empresa asignada al estudio, se encuentra atravesando ciertos problemas relacionados a la Insatisfacción laboral, estos datos fueron obtenidos a través de los gerentes de la Organización quienes refieren, existe persona que no se siente reconocido por el trabajo que aporta en la empresa, por otro lado, varios de los empleados tienen años trabajando, y se sienten insatisfechos respecto a las promociones que les da la empresa, es decir, no han visto que puedan tener un crecimiento en Schmidts Pharma S.R.L.

Es por esto, que es necesario, brindar herramientas útiles a la Organización, más aún si esta no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, así poder facilitar el labor a dicha empresa, para que los empleados puedan incrementar su Satisfacción Laboral, y esto repercuta en el desempeño y Productividad de su propio trabajo, y en general para la salud de la empresa.

Si esto no se resuelve, Schmidts Pharma S.R.L. se verá perjudicada en cuanto a los resultados del desempeño y Productividad de sus empleados, ya que si estos no se encuentran satisfechos, el rendimiento disminuirá, y los objetivos y metas de la empresa, serán aún más difíciles de alcanzar.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Los índices de Satisfacción Laboral evaluados en Schmidts Pharma S.R.L. permitirán diseñar una Propuesta para incrementar la Satisfacción Laboral, en dicha Organización?

3. JUSTIFICACIÓN

La razón por la cual se investiga el presente tema es que la Satisfacción Laboral tiene repercusiones en el Comportamiento Organizacional. La Satisfacción es una variable interviniente que influye a los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la Organización son relativamente permanentes en el tiempo y diferencian una Organización de otra, una sección de otra, dentro de una misma empresa (Weinert, 2006).

La Satisfacción, junto a los factores, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarca la Satisfacción Laboral se originan en una gran variedad de factores. Es por esto que nace la necesidad de profundizar en el conocimiento específico de la Organización y definir sus particularidades para el estudio y convertirlas en categorías y variables susceptibles de ser medidas (Weinert, A. B, 2006).

Por otra parte es necesario aclarar que la empresa asignada al estudio atraviesa por problemas relacionados con la Satisfacción Laboral de sus miembros, estas dificultades son bastante específicas, por ejemplo se ha señalado que hay problemas en algunas áreas de la Organización en cuanto a las relaciones poco funcionales debido a diferencias de edad, género y desempeño laboral, también se ha expresado una clara falta de integración entre algunos miembros de la Organización, los cuales influyen directamente en el desempeño laboral. También se han referido problemas en cuanto a una actitud negativa al reconocimiento por el trabajo bien hecho y la falta de promociones en los empleados. Esta información ha sido brindada por el Gerente general de la empresa, quien se encontró interesado en el estudio de la Satisfacción Laboral de sus empleados.

Para lograr precisión en la propuesta de la realización de un programa de intervención, en la empresa de Schmidts Pharma S.R.L. es necesario iniciar el proceso con la realización de una evaluación, justificando el esfuerzo de adecuar un instrumento de evaluación y aplicarlo para que a través de este se pueda obtener y proveer los datos necesarios para elaborar una propuesta que se adecue a las características y necesidades específicas de la empresa.

Ya que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, se justifica los esfuerzos realizados para proponerle a Schmidts Pharma S.R.L. un modo práctico que pueda incrementar los niveles de Satisfacción en dicha empresa, con la idea también de que esta propuesta sea factible, sobre todo en términos monetarios y en cuanto a los resultados obtenidos.

La propuesta equivaldrá a un apoyo en la empresa, para que está logre incrementar la Productividad y el desempeño de sus trabajadores, al mismo tiempo, estos se sentirán cómodos, trabajando en un Organización que sabe como administrar a sus Recursos Humanos. Además, es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

4. ALCANCES

El presente proyecto, ofrece varios beneficios, entre los cuales se encuentra como primer punto, el poder brindar a los directivos de Schmidts Pharma S.R.L. una idea general de los niveles de Satisfacción Laboral en los empleados, a través de una evaluación previa, mediante la aplicación de la “Escala General de Satisfacción”, la cual ofrece dos subescalas, indagando sobre la Satisfacción extrínseca e intrínseca, y como resultado de ambas una apreciación global de la Satisfacción Laboral, en el contexto estudiado.

Por otro lado, también diseña un Sistema de evaluación de desempeño, a través del cual los directivos podrán mejorar varios aspectos en la Organización, desde el reconocimiento por el trabajo bien hecho, el sustento y planeación de promociones, prestar mayor atención a las opiniones brindadas y la mejora de las relaciones entre trabajadores y directivos. La propuesta se centra en este diseño de evaluación de desempeño, por que a través de éste sistema, se pueden elevar índices importantes relacionados a la Satisfacción, en este caso al área intrínseca, qué es la que debe ser tomada en cuenta para que los empleados se sientan satisfechos, basándose una vez más en la “Teoría Bifactorial” de Herzberg de 1959, mencionada anteriormente.

Todo esto, solo a través de la implementación de la propuesta, la cual planea funcionar como una palanca, ya que al trabajar primero con la Satisfacción intrínseca, los niveles donde repercutirá es el área extrínseca y la Satisfacción en general o global.

También se tendrá como alcance la posibilidad de que los directivos y los empleados se den cuenta de cómo se encuentra el desempeño del empleado, y retroalimentarlo con lo que se está esperando que haga, o felicitarlo por su trabajo. Dentro de esto también mencionar que los directivos y empleados podrán discutir y planear acciones para perfeccionar su labor dentro la empresa, así los trabajadores

tendrán posibilidades de incrementar su desempeño y al mismo tiempo tendrán posibilidades de obtener mayores incentivos y/o promociones.

Otro alcance importante de la presente propuesta, será la incrementación del sentido de pertenencia en los trabajadores, ya que al ver que los directivos se preocupan por mejorar estos aspectos referidos a la Satisfacción intrínseca, reconocerán que es una Organización que se preocupa por el bienestar de los empleados, y como resultado estos hablarán mejor de la empresa, realizarán su labor con tranquilidad y eficiencia, se mostrarán más abiertos a colaborar a sus compañeros.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Diseñar un Programa de Intervención orientado a incrementar la Satisfacción Laboral de los trabajadores en Schmidt Pharma S.R.L. a partir de una evaluación previa de indicadores de Insatisfacción.

5.2. Objetivos Específicos

- Aplicar la Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall, para evaluar la Satisfacción Laboral en Schmidt Pharma S.R.L.
- Identificar el nivel de Satisfacción Laboral en los tres niveles que propone la prueba (intrínseca, extrínseca y global).
- Adecuar el diseño del programa al área de Satisfacción más baja, percibida, mediante la prueba aplicada, para incrementar los niveles de Satisfacción en los empleados de la empresa.
- Brindar herramientas útiles para que los empleados de Schmidts Pharma logren un incremento de la Satisfacción Laboral.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2. Psicología Organizacional y del Trabajo

La Psicología se define como el estudio científico del comportamiento de los seres humanos. Se habla de la Psicología como ciencia por que hace uso de los mismos métodos rigurosos de investigación empleados en otras áreas de investigación científica (Munchinsky, 1994).

Hay diferentes tipos de investigaciones en la Psicología, algunas se encuentran más orientadas hacia el área biológica, como ser lesiones en el cerebro, hormonas, sistema nervioso, etc. Otras van dirigidas hacia campos más sociales como ser las actitudes de los grupos, comportamientos grupales, etc. Dada está amplitud, es difícil tener una imagen clara de lo que hace un psicólogo.

En el ámbito social, la Psicología se ha subdividido para poder abarcar áreas específicas de estudio. Una de las áreas especializadas de la Psicología es la industrial/organizacional, en 1990 había 2.100 miembros en la División 14 (definida así por la Sociedad Psicológica Americana), 79% hombres y 21% mujeres. Sin embargo el porcentaje de mujeres ha aumentado. Por ejemplo según Howard (1990), en 1989 casi la mitad (46%) de los doctorados en Psicología industrial/organizacional eran mujeres.

Como un área de especialidad, la Psicología Organizacional tiene una definición más restringida que la de Psicología en general. Guion (1965) define Psicología industrial/organizacional como el estudio científico de la relación entre el hombre y el

mundo de trabajo, es decir cómo se ajusta la gente a los lugares que va, que hace labores y los procesos que se dan en este contexto (Munchinsky, 1994).

En otras palabras la Psicología Organizacional se ocupa de estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las empresas, según Robbins (2004), el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora y eficacia de tales organizaciones.

Se domina campo de estudio, por que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Según Robbins (2004), se estudian tres aspectos fundamentales del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones: los individuos, los grupos y las estructuras, con el fin de que las organizaciones funcionen de modo más adecuado.

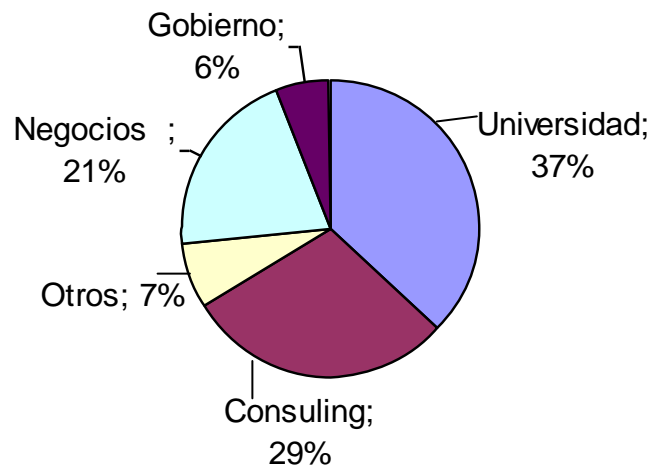
Para resumir, el Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que las personas hacen en una Organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la Organización. Como el Comportamiento Organizacional se interesa particularmente en las situaciones que refieren al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que es el trabajo, puestos, ausentismo, rotación, Productividad, desempeño humano y administración.

“Cada vez hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que constituyen la materia Comportamiento Organizacional, aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el Comportamiento Organizacional abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción del as actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo” (Robbins, 2004, pág. 86).

Existen dos campos en la Psicología Organizacional, la ciencia y la práctica, ya que es un campo digno de examen científico, para indagar sobre el conocimiento de la gente en el mundo del trabajo. Y el otro, se encuentra relacionado al ámbito profesional, es decir que se preocupa de aplicar el conocimiento para resolver problemas en todos los aspectos relacionados al trabajo. Los hallazgos de la investigación psicológica pueden usarse para contratar mejores empleados, reducir el absentismo, mejorar la comunicación, aumentar la Satisfacción y resolver otros problemas relacionados a la Organización (Munchinsky, 1994).

En la figura, que se presenta a continuación, puede observarse la distribución de los principales lugares de trabajo en los cuales asignan psicólogos organizacionales.

Figura 1. Principales lugares de trabajo de los psicólogos organizacionales



Fuente: Munchinsky Paul, Psicología Aplicada al Trabajo Editorial Desclée de Brouwer S.A. Madrid – España, 1994

La Psicología Organizacional está compuesta por varias sub especialidades, como ser:

La Psicología de personal: la palabra personal, se refiere a la gente, y esta se ocupa de las diferencias individuales. Los psicólogos de personal determinan qué habilidades humanas necesitan las personas para ciertos puestos, cómo evaluar a empleados potenciales, como medir el desempeño de los trabajadores y como entrenar al personal para un mejor desempeño.

La Psicología de la Ingeniería: comprende el desempeño humano en los sistemas persona-maquina, incluyendo el diseño de equipo y maquinaria para mejorar la seguridad y Productividad del trabajador. La mayoría de las máquinas, herramientas, instrumentos se diseñada, para que sean manejados por seres humano. Sin embargo, las personas tienen limitaciones desde el punto de vista de fortaleza, tiempo de reacción, coordinación, agudeza sensorial, etc. Por esto, la Psicología de la ingeniería trata de modificar el ambiente de trabajo para que sea compatible con las habilidades y capacidades humanas. Este campo también es conocido con el nombre de ergonomía (Munchinsky, 1994).

Consejo vocacional y de carrera: está área se enfoca en los consejos de orientación hacia los empleados de la industria u Organización, para que así se les guíe en la trayectoria de escoger una carrera que les satisfaga y a resolver los conflictos entre los intereses laborales y no laborales, a ajustarse a los cambios de interés en su carrera, y a prepararse para la jubilación. En esta área, los psicólogos pueden investigara o trabajar para grandes organizaciones como consejeros.

Desarrollo de las organizaciones: aquí el trabajo radica en tratar de mejorar o cambiar las organizaciones para hacerlas más eficientes. El psicólogo organizacional debe ser capaz de diagnosticar los problemas de una Organización, recomendar cambios y después evaluar la eficacia de los cambios. El desarrollo de las organizaciones da una oportunidad a los psicólogos a que ayuden a las organizaciones a resolver o a adaptarse a sus problemas.

Las relaciones industriales: se refiere a los problemas que surgen en las relaciones de patrón-empleado y normalmente esto implica un problema mucho mayor, que repercute en la Productividad, en los resultados y en los antecedentes de la Organización. En esta área los psicólogos dirigen su trabajo hacia puntos como la cooperación y los conflictos entre grupos de trabajo, resolución de problemas, negociación, etc. (Schein, 1999).

2.1. Las organizaciones y su influencia sobre la conducta

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimiento, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, de ciertos objetivos, metas, expectativas individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas, ya que esto mejorará la comprensión acerca del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características (Chiavenato, 2001):

- A. *El hombre es proactivo:* las personas responden a sus necesidades y a su propia Satisfacción, esto a través del logro de objetivos, metas, expectativas, etc. Por esto reacciona y responde ante su ambiente ya sea en el trabajo o fuera de él. En general el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo de los miembros de la empresa.
- B. *El hombre es social:* el ser parte de una Organización, es un acontecimiento importante en la vida de los seres humanos, ya que esto los lleva a relacionarse con otras personas y grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Muchas veces

suelen usar las relaciones como puntos de referencia para conocerse así mismos y el ambiente en el que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base para probar y compara sus capacidades, ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismos.

- C. *El hombre tiene necesidades diversas:* existe una gran variedad de necesidades por las cuales los seres humanos se motivan, un factor puede motivar un comportamiento hoy, y sin embargo, quizá ya no tenga la misma fuerza mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan cantidades diferentes.
- D. *El hombre percibe y evalúa:* la experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- E. *El hombre piensa y elige:* el comportamiento del ser humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- F. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta:* la manera como las personas se comportan esta muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerables. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

En función a dichas características del comportamiento humano, nace la idea del hombre complejo, o dicho de otra manera aparece el concepto de hombre complejo (Chiavenato, 2001).

2.1.2. Concepto de hombre complejo

En diferentes épocas, las teorías de las organizaciones han postulado concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada una de las cuales privilegian ciertos aspectos de la conducta de las personas y determina la manera como las organizaciones administran a los seres humanos. Cada una de esas concepciones tiene un contexto adecuado para explicarlas y justificarlas.

La concepción del hombre complejo se basa en las justificaciones siguientes (Schein, 1999):

- A. El ser humano no sólo es complejo sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente, según la importancia de cada una de ellas. No obstante, esa jerarquía está sujeta a cambios, según el momento y la situación. Además, los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
- B. El ser humano es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas. En último caso, su perfil de motivación y de interacción psicológica que establece con la Organización es el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias en la Organización.
- C. Las motivaciones por las que las personas se ven impulsadas, son afectadas por las características de la Organización. El ser humano que se halla alienado

en una Organización formal podría satisfacer sus necesidades esenciales y de autorrealización en las empresas informales. Si la tarea que cumple es múltiple o variada, algunas funciones pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivaciones diferentes.

- D. En las relaciones productivas del hombre con las organizaciones entran en juego muchos tipos de motivaciones: su Satisfacción última en la Organización depende en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea debe realizarse, las experiencias y las habilidades de una persona en su puesto de trabajo, y la función de otras personas en la empresa, se interrelacionan de modo que producen un perfil determinado en lo que se refiere al trabajo y a los sentimientos resultantes. Por ejemplo, un obrero calificado que tiene poca motivación puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado, pero muy motivado.

- E. El ser humano puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, lo cual depende de su propia motivación y capacidad, y de la naturaleza de la tarea que realiza. No existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

Cuando se habla del hombre complejo, se refiere a los intercambios con el medio ambiente empresarial, los individuos están motivados por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan o para poder dominarlos. Dicho de otra forma, el ser humano tiene los deseos de dominar el mundo externo que le rodea. Al momento de analizar la personalidad individual, el patrón de valores, percepciones y motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia que acumula desde su crecimiento (infancia) hasta la vida adulta. A causa de dichas experiencias cada individuo se desarrolla de un modo único al de los demás, así mismo, los

problemas que deben enfrentar también son muy diversos. Por consiguiente, cada sistema individual posee características únicas y complejas (Chiavenato, 2001).

Para poder comprender aún mejor el concepto de hombre complejo, se desarrolla dos puntos importantes:

- A. Los diferentes sistemas individuales se desarrollan de acuerdo a patrones diferentes de percepción de valores y motivos.
- B. “Las percepciones están directamente relacionadas con la información que las personas reciben del ambiente; los valores son un conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante, que se conservan y apoyan conscientemente, y los motivos son los impulsos que subyacen o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente, a mediad que el individuo experimenta el éxito o fracaso en el dominio de su ambiente” (Chiavenato, 2001, pág. 155).
- C. Estas tres variables (percepción, valores, motivos) se encuentran íntimamente relacionadas, los valores y motivos de una persona van a influir en la percepción que éste se cree sobre una situación en particular. Por otro lado, el desarrollo de motivos y valores está relacionado con el proceso de percepción, el cual determina la información recogida por la persona.
- D. Cuando se habla de sistemas individuales, esto refiere a un conjunto dinámico, no así estático, es decir que se encuentra desarrollándose permanentemente, a mediad que se van encontrando nuevas experiencias en los problemas que se enfrentan. (Chiavenato, 2001, pág. 153).

Una vez analizadas las teorías de las organizaciones y su relación con los hombres se presenta la siguiente tabla a modo de resumir los enfoques (Chiavenato, 2001):

Cuadro 1. Diversas concepciones del hombre, según la teoría de las organizaciones.

Concepción de:	Teoría	Motivación básica
Hombre económico	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre Social	Relaciones humanas	Recompensas sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Recompensas sociales y salariales
Hombre administrativo	Del comportamiento	Proceso decisorio y búsqueda de soluciones
Hombre complejo	Situacional	Microsistema individual y complejo

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración De Recursos Humanos, 2001

Hay que tomar en cuenta que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a los individuos como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.).

El estudio de las personas es fundamental para la administración de los Recursos Humanos puesto que ellas constituyen las empresas.

Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que viven y se comportan en un campo psicológico, y que buscan a todo momento reducir las disonancias que tengan con el ambiente. Además, el estudio de la conducta humana debe considerar la naturaleza compleja del hombre. Entre los factores internos y externos que influyen en la forma de actuar de las personas se encuentra la motivación humana. Gran parte de nuestro comportamiento se puede explicar a partir

del ciclo motivacional, que concluye con la Satisfacción o la frustración, o incluso con la compensación de las necesidades humanas.

Éstas pueden clasificarse jerárquicamente, colocando en la base las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), y en la cima las necesidades secundarias (sociales, autoestima y de autorrealización). El estado motivacional de las personas produce un cierto tipo de Clima Organizacional y está influenciado por éste. Con base en lo dicho anteriormente, el comportamiento humano en las organizaciones presenta características importantes para la administración de los Recursos Humanos, pero el empleo de ésta se dificulta por el hecho de que el hombre es un ser demasiado complejo.

2.2. Satisfacción Laboral

Uno de los temas más investigados en las áreas de la Psicología Organizacional, es la Satisfacción Laboral, según Muchinsky en 1994, se ha definido tres razones por las cuales se debería estudiar este tema y son factores culturales, funcionales e históricos.

La primera razón es cultural, en el sentido que, las personas valoramos la libertad individual, el crecimiento personal y la oportunidad. Estos valores se derivan ya sea de los documentos formales como la Declaración de los Derechos Humanos, o de las mismas creencias, ideas de las personas. A partir de esto, surge la curiosidad o mejor dicho la necesidad de poder indagar en que si a la gente le gusta o no le gusta su trabajo, ya que se considera que todas las personas deberían poder trabajar en lugar donde se sientan a gusto, sean bien recompensadas por sus aportes, etc.

La segunda razón para interesarnos por la Satisfacción Laboral es funcional. A pesar que se ha realizado una serie de estudios, no existe una claridad total aún en definir las relaciones causales de la Satisfacción, pero si se conoce que cuando existen

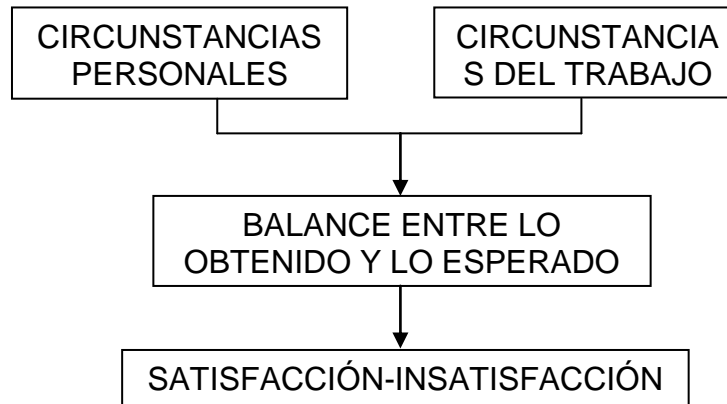
niveles altos de Satisfacción, las variables relacionadas a ésta se incrementan. Por ejemplo, Muchinsky (1994), cita la investigación realizada por Mirvis y Lawer de 1977, quienes aplicaron procedimientos para medir los costes de las consecuencias derivadas de las actitudes de los empleados; para ello midieron las actitudes de unos cajeros, así como su nivel de absentismo, rotación y rendimiento como indicadores de los fallos en el manejo del dinero. Volvieron a medir estas variables después de que los bancos instituyeran programas para conseguir una mayor Satisfacción e sus trabajos. Los resultados mostraron que, a medida que las actitudes de los cajeros mejoraban, se conseguían cambios en la conducta laboral. Los autores calcularon cuanto valían estos cambios para el banco en dólares y centavos. Los resultados fueron sorprendentes, esto demuestra una relación funcional clara entre el aumento de la Satisfacción Laboral y las mejoras en la eficacia de la Organización.

Por último y no por esto menos importante que los anteriores factores, está la existencia de bases históricas en la investigación sobre Satisfacción Laboral. En los años 20 se comenzaron a realizar estudios sobre el tema, sin embargo el enfoque no tenía mucho que ver con las conductas o actitudes de los trabajadores, sin embargo pronto se dieron cuenta de que era más coherente investigar con otro enfoque. La dirección que tomaron las investigaciones fue hacia las actitudes y los factores personales. Durante la segunda Guerra Mundial aumentó el interés por el liderazgo, los resultados de muchas investigaciones enfatizaban la importancia de la Satisfacción con su líder. A finales de los 50 comienzos de los 60, se dedicó mayor atención al diseño de los trabajadores que sean más satisfactorios, y entorno todo esto surgen los cambios relacionados a el diseño de trabajos o puestos, con el fin de mejorar la vida laboral (Muchinsky (1994).

2.2.1 Concepto de Satisfacción Laboral

Como cualquier sentimiento de Satisfacción, la Satisfacción Laboral es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto. Por lo que la Satisfacción Laboral es la medida en la que una persona obtiene placer de su trabajo. Para Locke (1976), citado en Martínez (2007), es como un estado emocional positivos o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales (Munchinsky, 1994). Por lo que se podría decir que la Satisfacción es una respuesta de tipo individual, más que nada. Por otro lado hay que diferenciar la implicación de la Satisfacción Laboral. Las personas que están muy implicadas en sus trabajos, se lo toman en serio, y sus sentimientos se ven muy afectados por sus experiencias laborales se sentirán muy satisfechas o insatisfechas en sus trabajos según su grado de éxito en ellos. Los individuos que no están implicados experimentarán, por lo tanto, respuestas menos extremas.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la Satisfacción Laboral: como se puede apreciar en la Figura 4 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo (Martínez, 2007).

Cuadro 3. Variables que inciden en la Satisfacción Laboral

Fuente: Martínez, C., www.organizaciones.bog.es, Argentina, 2007.

Son muchos los factores que contribuyen a definir como se siente una persona con respecto a su trabajo. Así, las personas pueden tener diferentes sentimientos respecto a sus colegas en el trabajo, sus sueldos, etc. Todo esto contribuye a los sentimientos generales sobre el trabajo. Es claro, por lo mencionado anteriormente que dos personas pueden sentirse muy satisfechas, o insatisfechas, pero las razones en ambos casos serán diferentes. Por ejemplo una podría estar feliz, con sus compañeros de trabajo y por esto puede estar satisfecha, pero la otra persona puede no estar feliz por sus compañeros, pero si por el salario que recibe.

2.2.2. Teorías de la Satisfacción Laboral

El tema de la Satisfacción Laboral, es un tema bastante complejo, por lo que se bien existen varias teorías que la explica, no se ha llegado a una teoría global, que explique todos los factores, o que los conecte, cada teoría parece explicar una pieza del rompecabezas, por no existe en sí una que nos de una comprensión plena, sin embargo esto no las descalifica, ni anula, razón por la cual se revisan a continuación las teorías más relevantes según Muchinsky (1994).

2.2.3. Procesos de Comparación Intrapersonal

Según Mc Cormick e Ilegen en 1980, citado por Munchinsky (1994), la visión de la Satisfacción Laboral más comúnmente aceptada, asume que el grado de afecto que experimenta una persona es resultado del grado en que se cumple el estándar o norma, en la comparación entre la norma y la percepción del individuo.

Esta teoría trata de explicar la comparación que hacen las personas respecto a lo que una persona quiere, con lo que él o ella reciben en verdad, cuanto más pequeña sea la diferencia, mayor es la Satisfacción. Se denomina intrapersonal porque la comparación ocurre dentro de cada individuo.

Por esto es importante definir la norma y sus derivaciones. Algunos investigadores creen que los estándares están compuestos por las necesidades humanas. Las necesidades son innatas y fundamentales para todos los seres humanos, y se pueden clasificar en dos categorías, las necesidades fisiológicas, como ser comer, dormir, agua, aire, etc. Y las necesidades psicológicas que pueden ser muchas como ser autoestima, placer, estimulación, etc. Las primeras destinadas al funcionamiento adecuado de nuestro cuerpo en general y las segundas enfocadas a un funcionamiento sano de nuestra mente. Por lo que se puede decir que un trabajo satisfactorio cumplirá las necesidades psicológicas básicas como ser ingresos adecuados, retroalimentación de desempeño, etc. Lo cual se relaciona a su vez con la mejora de autoestima y el reconocimiento personal (Hernández, T., 2008).

Otros investigadores, piensan que la norma se deriva de los valores humanos y no de las necesidades. Los valores son lo que una persona desea o busca conseguir y que se adquieren en un determinado tiempo. El planteamiento va desde la perspectiva que todas las personas tenemos necesidades, pero que cada uno se diferencia del otro por lo que valora. Y esto va ligado a que estos valores determinan nuestras acciones,

actitudes, respuestas emocionales, por lo que se dice según esta teoría que un trabajo satisfactorio nos daría oportunidad de conseguir resultados valiosos (Díaz, M., 2006).

Estas teorías basadas en los valores al parecer reflejan mayor flexibilidad que las fundamentadas en las necesidades. Las personas tienen diferentes valores, lo explica también las diferencias en la Satisfacción Laboral. Alguien que valore los reconocimientos económicos y los retos personales no se sentirá satisfecho en un trabajo rutinario y con salario bajo. Pero si ese alguien valora ganar lo justo para llegar a fin de mes podría encontrar bastante satisfactorio ese trabajo (Díaz, M., 2006).

2.2.4. Teoría de Comparación Interpersonal

Esta teoría se basa en la explicación de que las personas se comparan con otras a la hora de valorar sus propios sentimientos de Satisfacción Laboral. Por lo tanto se puede decir que las comparaciones se hacen dentro del sistema social (interpersonal). El individuo observa a otros en trabajos similares e infiere cuán satisfechos se sienten, entonces procede a compararse con otros y de aquí elabora o resultan sus sentimientos de Satisfacción o Insatisfacción sobre su trabajo.

La idea de que los factores sociales influyen en nuestros sentimientos de Satisfacción es interesante, ya que hay muchas investigaciones en Psicología social que nos indican que nos valoramos en función de las percepciones que los demás tienen acerca de nosotros. Es por esto razonable considerar que las comparaciones sociales tienen que ver con la Satisfacción Laboral.

2.2.5. Teoría de los Dos Factores

Una de las teorías que más ha influido en el área de la Satisfacción Laboral es la formulada por Herzberg en 1959, denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la Satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg se basa en una investigación donde se realizaron entrevistas individuales, les pidieron que describieran cuán bien o mal se sentían en relación con su trabajo. Los trabajadores describieron incidentes que les habían hecho sentirse satisfechos o insatisfechos; se llevó a cabo un análisis de contenido de las entrevistas por temas o ideas comunes. Esto sirvió para determinar (1) qué clase de cosas mencionaban cuando las personas describían las veces que se habían sentido satisfechos, (2) qué tipo de cosas se mencionaban al describir haberse sentido insatisfechos y (3) si había alguna diferencia entre lo que se describía en cada circunstancia (Pérez, J., 2006).

Los resultados mostraron que había factores que se asociaban a la Satisfacción y otros a la Insatisfacción. De esta manera los investigadores concluyeron que las descripciones de las “buenas” veces incluían cosas como logros, reconocimiento, ascenso y responsabilidad. En vista que todos los contenidos estaban relacionados con el trabajo, se les denominó factores de contenido. Las descripciones de las veces “malas” se caracterizaban por factores, tales como política de la compañía, supervisión, salario y condiciones laborales. Todos estos factores se relacionan con el contexto de trabajo por eso, se les etiquetó como factores de contexto.

Existen las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la Insatisfacción Laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la Satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Pérez, J., 2006).

Esta teoría plantea que cuando un trabajo posibilita la consecución de muchos factores de contenido (reconocimiento, logro, etc.), el empleado se sentirá satisfecho con su trabajo, pero cuando estos factores no se dan en un trabajo, no se sentirá insatisfecho sino indiferente o neutro. Por otro lado, cuando un trabajo permite que existan muchos factores de contexto (buen salario, buenas condiciones de trabajo, etc.) el empleado no se sentirá bien, sino neutro o indiferente al trabajo, pero cuando no existan estos factores el empleado se no se sentirá conforme. Por lo que, con las variables satisfactorias, un grado alto de refuerzo ocasionará Satisfacción y un grado bajo de refuerzo, indiferencia. Del mismo modo pero a la inversa sucede con las variables insatisfactorias, un grado alto de refuerzo da como resultado la indiferencia y un grado bajo de refuerzo, la Insatisfacción.

Cuadro 4. Teoría bifactorial de Herzberg

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

Fuente: Martínez, C., www.organizaciones.bog.es, Argentina, 2007.

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

Investigaciones posteriores, llegaron a resultados diferentes, lo cual no precisamente corroboran la dicotomía entre los factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia concedida a uno y otros factores. (Martínez, C., 2007).

2.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Existe un importante consenso acerca de que la Satisfacción Laboral como fenómeno psicosocial, esta estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos.

La Satisfacción Laboral implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

La misma, también puede ser considerada como la correspondencia entre las demandas de los individuos (expresada en necesidades y motivos) y lo que percibe que la Organización propicia y le otorga de una manera u otra.

Los investigadores, empresarios al estudiar este aspecto, por regla general lo restringen a la esfera laboral (concreta), partiendo del hecho de que las posibilidades reales de proyección de medidas socioeconómicas y técnico – organizativas esta más en lo interno a cada Organización, ya que es donde tienen realmente poder de decisión y acción. Solo después de acotar esto consideramos recomendable que en el análisis de las decisiones y acciones se tomen en cuenta las situaciones imperantes en cada entorno y que serán amenazas u oportunidades según el caso.

Locke (1976), citado en Hernández, T., (2008), fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Eventos o condiciones de Satisfacción Laboral:

- **Satisfacción en el trabajo:** interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- **Satisfacción con el salario:** valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- **Satisfacción con las promociones:** oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- **Satisfacción con los beneficios:** tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.
- **Satisfacción con la supervisión:** referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

- **Satisfacción con los compañeros:** que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la Organización.

Para Robbins (2004) la clasificación de los factores de Satisfacción en los empleados tiene como base las siguientes categorías:

- **Trabajo mentalmente estimulante:** las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad, retroalimentación sobre su desempeño. Estas características hacen que el trabajo provea un estímulo intelectual.
- **Remuneraciones equitativas:** los empleados buscan la relación coherente entre lo que representa su trabajo y el salario que obtiene por este, cuando hay una percepción justa sobre éste fenómeno, los empleados se sienten más satisfechos. Del mismo modo que buscan sistemas adecuados de ascensos, ya que estos les representa crecimiento personal, mejor posicionamiento, mayor responsabilidad. Todo esto incrementará la Satisfacción.
- **Condiciones laborales de apoyo:** los empleados también prestan atención al entorno en el cual se desempeña, prefieren que sea cerca de casa, en lugares limpios, no peligrosos, y contar con la tecnología y herramientas necesarias. Por lo que mientras más cómodo y equipada sea la empresa, la Satisfacción tiende a crecer.
- **Compañeros que los respalden:** las personas no solo buscan trabajo por el dinero o realizaciones materiales, si no que para muchos se relaciona con el contacto social, por lo tanto se puede decir que mientras la persona encuentra a un

entorno amigable, compañeros de trabajo que le brinden apoyo, pues la Satisfacción es mayor, a que pase lo contrario. El comportamiento del jefe es también otro determinante, los estudios encuentran que la Satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño y muestra un interés personal en ellos.

2.4. Medición de la Satisfacción Laboral

Los dos métodos más conocidos para la medición de la Satisfacción Laboral son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como “considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?”. Los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones, desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”.

El otro método, la suma de facetas del trabajo, es más elaborado.- se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluyen están, la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de Satisfacción con el trabajo. (Robbins, 2004).

Según el análisis que hace Robbins sobre el anterior párrafo, se puede afirmar que en un primer vistazo, el método de la suma de las facetas del trabajo, diera resultados adecuados por que es más precisa, sin embargo las investigaciones han demostrado lo contrario, basándose en la idea de que lo más sencillo da tan buenos resultados como lo complejo, por lo que se dice que tanto el primer método como el segundo son igual de válidos a la hora de medir la Satisfacción Laboral. La mejor explicación es que el

concepto de Satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia.

2.5. Efecto de la Satisfacción Laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la Satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de éste interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la Satisfacción en la Productividad, ausentismo y rotación.

2.5.1. Satisfacción y Productividad

Se dice que los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la Productividad la que lleva a la Satisfacción (Robbins, 2004).

Cuando se reúnen datos de Satisfacción y Productividad en toda la Organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquella con menos trabajadores satisfechos. La razón por la que se dé este fenómeno es que, estos estudios se han enfocado más en las personas que en la misma empresa y las medidas de Productividad en el plano de los individuos no toman en cuenta todas las influencias recíprocas y las complejidades de los procesos que se desenvuelven en el trabajo. Por ende, aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas (Robbins, 2004).

2.5.2. Satisfacción y ausentismo

Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a permisos de enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que se tomen días libres.

Dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos, faltar para gozar de un fin de semana de tres días o salir a pasear con la familia, etc. ya que estos son días regalados y no implican castigos.

2.5.3. Satisfacción y rotación

La Satisfacción tiene una relación negativa con la rotación. Sin embargo factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la Organización son restricciones importantes para decidir si se deja o no el empleo actual (Díaz, M., 2006).

Según las pruebas, un moderador importante de la relación entre Satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador.

En particular, el grado de Satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Por que al parecer la Organización realiza esfuerzos considerables para conservar a esas personas, entonces les dan aumentos, los ascienden, reconocen su desempeño, etc. Casi todo lo contrario ocurre con los que tiene un rendimiento bajo (Díaz, M., 2006).

La Organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. Por tanto, se espera que la Satisfacción fuera más

importante como influencia de los empleados de bajo rendimiento para quedarse que en el caso de los más exitosos. Cualquiera que sea el grado de Satisfacción, los que mejor se desempeñan tiene más probabilidades de seguir en la empresa por que reciben el reconocimiento, elogios, etc. Que les dan más razones para no irse, a diferencia de los que tienen menor desempeño (Robbins, 2004).

2.6. La Insatisfacción en los empleados

Los empleados manifiestan su Insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la Organización o eluden parte de sus responsabilidades, como se observa en la siguiente figura (Robbins, 2004):

- A. Salida: es un comportamiento dirigido a abandonar la Organización, por ejemplo buscar otro trabajo, o renunciar.
- B. Vocear: se define como tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, por ejemplo sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas de actividad sindical.
- C. Lealtad: esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender la Organización ante críticas externas, confiar en que la Organización y su administración “hacen lo correcto”
- D. Negligencia: dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o poco desempeño. También se relaciona con una tasa elevada de errores.

En este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el vocear y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Esto ayuda a entender situaciones

como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que un poco de Satisfacción Laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su Insatisfacción mediante procedimientos de que o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos de trabajo (Robbins, 2004).

2.7. Satisfacción organizacional y comportamiento ciudadano organizacional

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de su Organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Asimismo, son más proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas.

De acuerdo a las últimas investigaciones la Satisfacción influye en el comportamiento ciudadano organizacional, pero a través de la impresión de justicia que se tiene.

Básicamente, la Satisfacción se reduce a las ideas sobre resultados, tratamiento y procedimientos justos. Si el trabajador no esta de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la empresa y los salarios, su Satisfacción será baja. Al contrario, si le parece que la Organización se maneja de forma equilibrada, se siente confiado, confía en su jefe, etc., pues el empleado estará más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto (Robbins, 2004).

CAPÍTULO III

MARCO PRÁCTICO

3. Antecedentes y descripción de Schmidts Pharma S.R.L.

Schmidts Pharma S.R.L. es una empresa del rubro farmacéutico que se constituyó el 28 de diciembre de 1978. La empresa esencialmente se dedica a la importación, distribución y comercialización de especialidades farmacéuticas.

Schmidts Pharma nace en 1984, con capital propio de inversión de Hartmuth Schmidts. Comenzó con las líneas de investigación (laboratorios) AFZ con su producto estrella “Zellaforte”, un multivitamínico que hasta el día de hoy se sigue vendiendo, también entran líneas como Novartis, Ciba – Visión, Roche, Asta Farma, y Aventis.

Tiene su oficina central en la ciudad de La Paz con sucursales en Santa Cruz (18 trabajadores), Cochabamba (15 trabajadores), Sucre y Tarija (menos de 10 trabajadores). La oficina central cuenta con 49 trabajadores entre los cuales hay jefes, personal de apoyo y supervisión.

Según la escritura de constitución, las características de la empresa son las siguientes:

3.1. Nombre y duración

La Sociedad se denomina "SCHMIDTS PHARMA SRL" y su duración es de treinta años computables desde fecha de inscripción de escritura de constitución en el Registro de Comercio y podrá ser reducido o ampliado por acuerdo de los socios en Junta General Extraordinaria.

3.2. Domicilio de la Entidad

Actualmente la Sociedad se encuentra ubicada en la Avenida Mariscal Santa Cruz S/N, Edificio Hansa, en la ciudad de La Paz. Y cuenta con sucursales en Sucre, Tarija, Cochabamba y Santa Cruz.

3.3. Objeto

La Sociedad tiene por objeto principal la importación de productos farmacéuticos para posteriormente a la comercialización y distribución a farmacias, hospitales, clínicas a nivel nacional.

Su trabajo se circunscribe a la importación y venta de los indicados productos que comercializa en los diferentes estamentos médicos, farmacéuticos y otros

3.4. Estrategia Organizacional

3.4.1. Misión

Ayudar a la salud y bienestar de la comunidad Boliviana es el primer desafío elaborando y comercializando productos de primera calidad.

El resultado de su misión permitirá cumplir las obligaciones hacia la sociedad boliviana, prometiendo seguridad y desarrollo personal a las familias y rentabilidad a los inversores.

3.4.2. Visión

Se cuenta con un personal altamente competitivo y comprometido con la empresa, marcas propias y representaciones de moléculas originales de primera calidad que permiten aprovechar estratégicamente las oportunidades del mercado, haciendo de Schmidts Pharma S.R.L. una Organización reconocida y consolidada.

3.4.3. Ejercicio social

La empresa establece que su gestión administrativa y financiera comprenderá del primero de enero al 31 de diciembre de cada año.

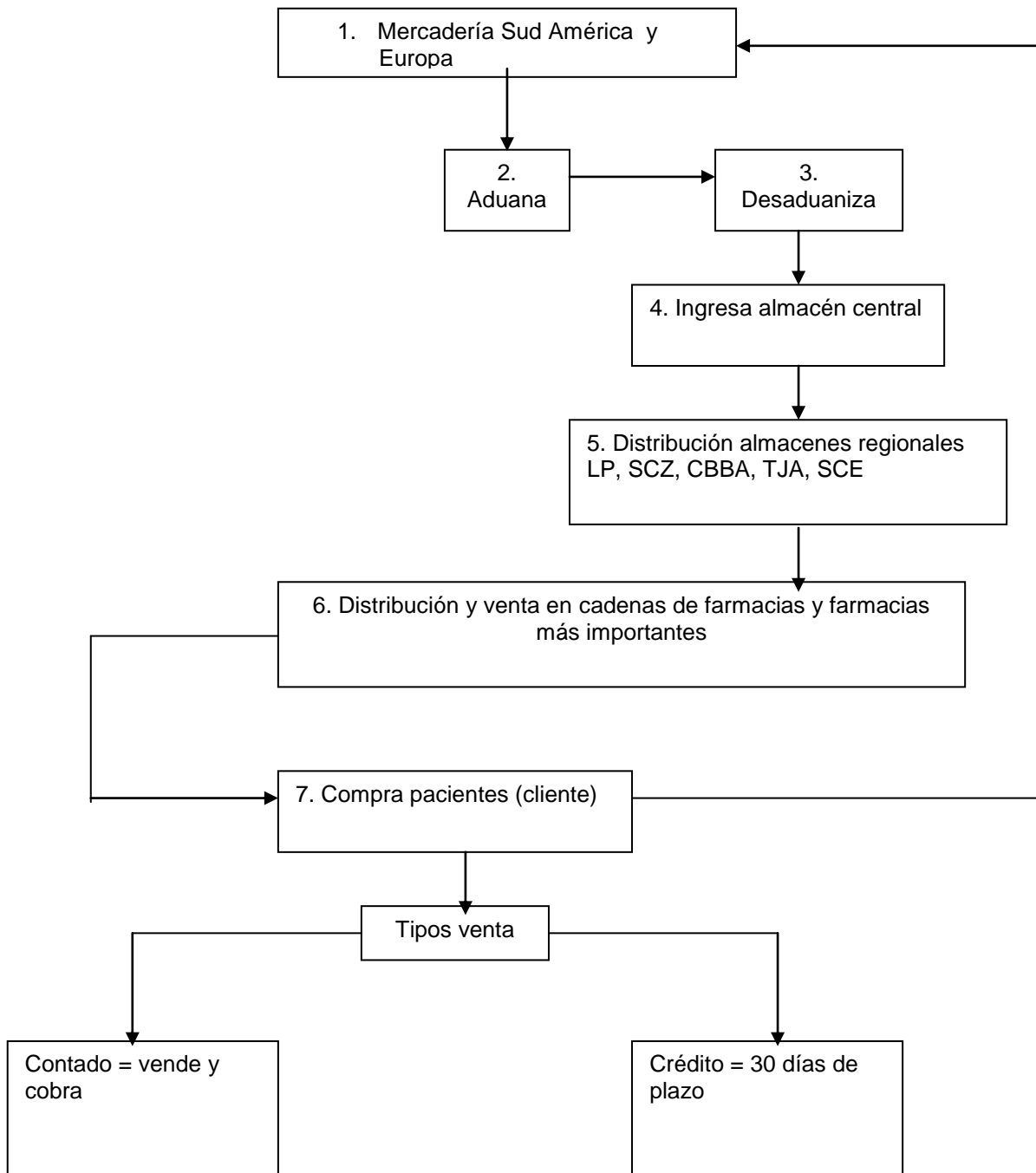
3.4.4. Administración

Con la escritura 212/93 de fecha 8 de mayo de 1993, por acuerdo unánime de los socios, ratifican en las funciones del Gerente General de la empresa el señor Hartmut Schmidts, quien tiene la plena representación y administración de la firma. Por lo tanto, usa la firma social con suficiente personería en todos los actos y contratos; sea ante autoridades administrativas, municipales, judiciales, descentralizadas, personas jurídicas, particulares o físicas.

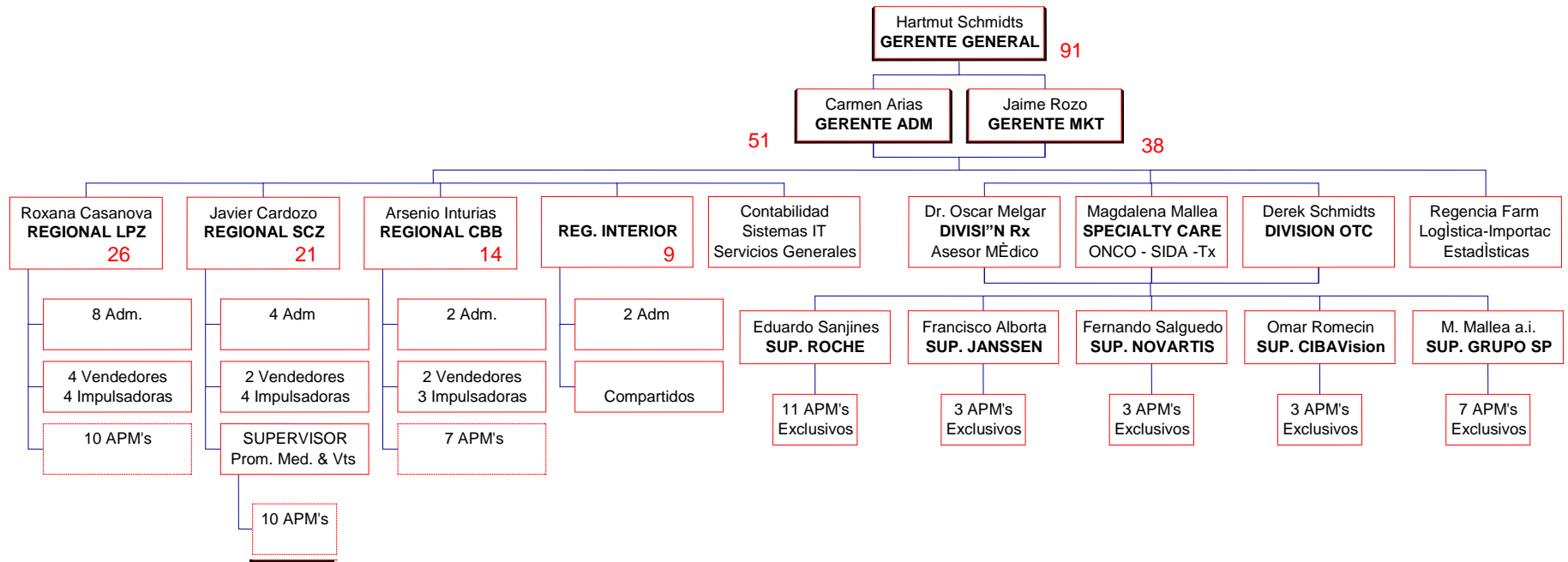
Schmidts Pharma S.R.L. cuenta con varios departamentos, entre ellos se encuentran, departamento de gerencia general, departamento de marketing, departamento administrativo y departamento de gerencia regional.

Todos los departamentos dependen de la gerencia general, por lo que cada departamento tiene un encargado superior, quien reporta directamente a los jefes superiores los informes y labores de cada área.

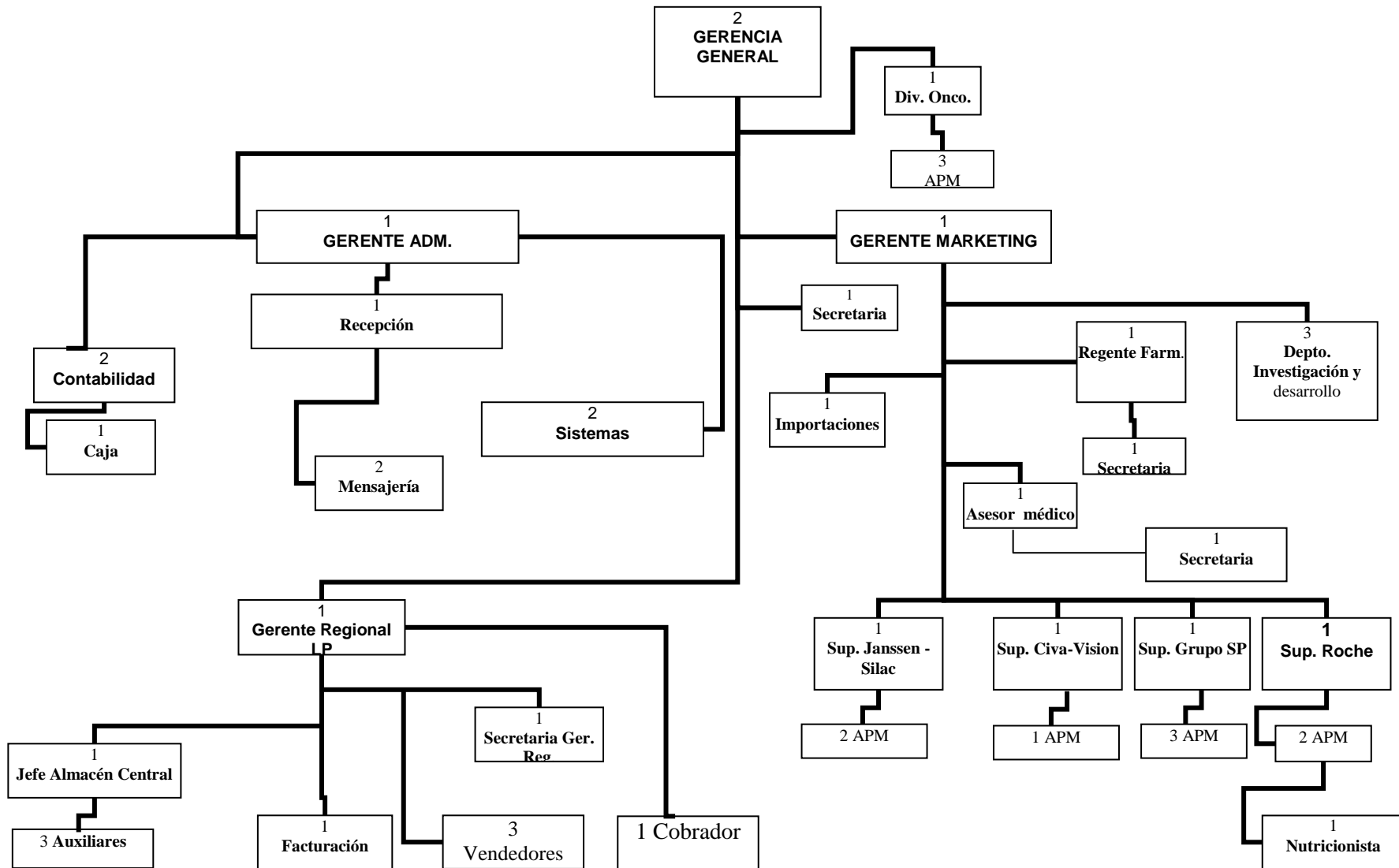
3.5. Flujograma de trabajo



3.6. Organigrama Schmidts Pharma Nacional



3.6.1. Organigrama Sucursal La Paz



3.7. El mercado y Schmidts Pharma S.R.L

El mercado en el cual se desempeña Schmidts Pharma S.R.L es el Mercado Farmacéutico Boliviano donde se comercializan productos generados por la prescripción médica y productos de libre venta en el mostrador de las farmacias y comercios de salud.

Los productos prescritos por los médicos son los denominados éticos, es decir que tiene que ser vendidos bajo receta médica.

Los productos de libre venta en mostrador, son aquellos populares, que generalmente son solicitados por el público o recomendados por las farmacias.

Los productos comercializados por Schmidt Pharma S.R.L. son de varias tipos terapéuticos, entre las cuales se pueden destacar los antibióticos, multivitamínico, productos oncológicos, antimicóticos, antiinflamatorios, adelgazantes y relacionados al aparato digestivo.

3.8. Funcionamiento interno

La compañía se desenvuelve en función a un plan de ventas anual, el cual está dividido de acuerdo a todas las líneas de productos que maneja la corporación.

La comercialización se genera en los clientes, primero en los médicos, gracias a los visitadores médicos lo cual genera el requerimiento de productos por parte de las farmacias e instituciones, estas últimas hacen sus requerimientos mediante licitaciones públicas.

El sistema de comercialización esta basado en ventas al contado y al crédito, tomando plazos razonables para la cobranza de facturas.

Cada departamento desarrolla sus actividades de acuerdo al manual de funciones. Existen seis departamentos dentro la empresa, marketing, contabilidad, sistemas, administrativo, pro moción y ventas y personal de apoyo.

El principal generador de la empresa es el departamento de marketing, donde se planifican, desarrollan y ejecutan estrategias de ventas para cumplir primero con los objetivos mensuales de venta y segundo, con el presupuesto anual de la compañía.

El horario de trabajo en la central de La Paz, es de lunes a viernes de horas 8.30 – 12.00 y de 14.30 – 19.00.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque tiene como objetivo ubicar, categorizar y proporcionar una visión de un contexto y situación específica, en este caso la empresa de Shmidts Pharma, para describirla dentro del enfoque cualitativo y crear un programa a partir de esas características. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas y situación, en una variable o más de una, para proporcionar su descripción (Sampieri, 2003).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Sampieri, 2003). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (y valga la redundancia) describir lo que se investiga.

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Sampieri, 2003)

4.1. Tipo de diseño

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no hay necesidad de controlar variables, ni de realizar experimentos, al contrario se realiza en

el mismo lugar donde se llevan a cabo los hechos. Lo que se hace es observar al fenómeno tal como se da en su contexto natural, es decir en la empresa, para después ser analizado. Por lo tanto se puede afirmar que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas.

Tiene un diseño transeccional, el cual tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o mas variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas, una o generalmente más variables, realizar la observación en un momento único en el tiempo y proporcionar su descripción.

4.2. Población

Durante el proceso de trabajo, no se necesitó tomar una muestra, debido a que se tomó a todo el conjunto de personal de Schmidts Pharma S.R.L., es decir un total de 49 empleados, de los cuales 5 no estuvieron presentes por motivos de viaje y vacaciones.

En un principio se planteó hacer la investigación de acuerdo a los diferentes departamentos de la Organización, pudiendo identificar los niveles de Insatisfacción por áreas, sin embargo al conversar con el gerente de la empresa, las condiciones fueron conservar el anonimato completo y analizar los resultados de forma general.

Por lo que el análisis detallado de la población asignada, no figura en la presente investigación por términos éticos.

4.3. Instrumentos

En la investigación se trabajo con el instrumento de Satisfacción Laboral que lleva el nombre de Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979), la cual consta de 15 ítems que miden tres áreas, Satisfacción extrínseca, intrínseca y general.

Esta escala fue elaborada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajadores con

independencia de su formación y se aplicó a partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, de éste modo se conformó la escala con los quince ítems finales.

Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la Satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la Organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con el personal de la empresa. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Esta escala se administró por la investigadora y la ventaja fue la posibilidad de ser auto administrada por el personal de la empresa y se aplicó colectivamente. Al tener las alternativas de respuesta especificadas, y la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta, más el vocabulario sencillo hicieron de ella una escala de aplicación breve. Las instrucciones que dio la investigadora fue el siguiente:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

Otra ventaja de haber aplicado mencionada prueba fue la posibilidad de garantizar el anonimato a los respondientes de la escala, lo cual se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas, especialmente en

contextos laborales en que su ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos del encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 que es lo mínimo que se pueda obtener, lo cual refleja una baja Satisfacción, 52 que representa una calificación media que habla de un término medio de Satisfacción Laboral y 105 que es el puntaje máximo, lo cual refleja que a mayor puntuación existe una mayor Satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de Satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (Satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (Satisfacción extrínseca).

La escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de las condiciones relacionadas a la Satisfacción organizacional.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: Satisfacción general, Satisfacción intrínseca y Satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una Organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

Tabla 1. Puntuación asignada a cada subescala de la prueba sobre Satisfacción organizacional

	Puntaje máximo	Puntaje Medio	Puntaje Mínimo
Satisfacción Intrínseca	49 puntos	24.5 puntos	7 puntos
Satisfacción extrínseca	56 puntos	28 puntos	8 puntos
Satisfacción global	105 puntos	52.5 puntos	15 puntos

4.4. Categorización de variables “Escala general de Satisfacción Laboral”

Para una mejor comprensión del significado de las variables que se maneja dentro del instrumento aplicado, se realiza una categorización para definir las y así facilitar el manejo de las mismas.

Cuadro 5. Categorización de variables “Escala General de Satisfacción”

	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	INDICADORES	INDICES (ítems del instrumento)
SATISFACCIÓN GLOBAL	Satisfacción intrínseca	Reconocimiento obtenido por el trabajo	Claridad en las funciones y retroalimentación sobre desempeño	4,12
		Responsabilidad	Asignación, realización y cumplimiento de tareas y horarios	6
		Promoción	Posibilidad de ascenso profesional, aumento de formación y capacidades y a su antigüedad en la empresa. (incremento valor del trabajador)	8,10
		Contenido de la tarea	Actividades y tareas que se llevan a cabo en un puesto de trabajo	2,14
	Satisfacción extrínseca	Horario	Tiempo programado para actividades de la empresa	13
		Remuneración	Salario, beneficios e incentivos para el trabajador	7,11,15
		Condiciones físicas	Control de higiene y seguridad en la empresa	1
		Relaciones con el personal de la empresa	Interacción entre los miembros de la empresa	3,5,9

CAPÍTULO V

RECOPIACIÓN METÓDICA DE DATOS

A partir de la aplicación del instrumento de medición de Satisfacción Laboral (Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall 1979). Se han obtenido los siguientes resultados.

Tabla 2. Promedio obtenido en cada subescala de la prueba de Warr, Cook y Wall

	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción Global
Puntuación máxima	49 pts.	56 pts.	105 pts.
Promedio obtenido	33 pts.	41 pts.	74 pts.

La tabla 1 refleja el recuento de los puntajes obtenidos en cada escala que presenta el instrumento aplicado, comparándolos con el puntaje máximo que se pueda obtener en cada escala según el caso.

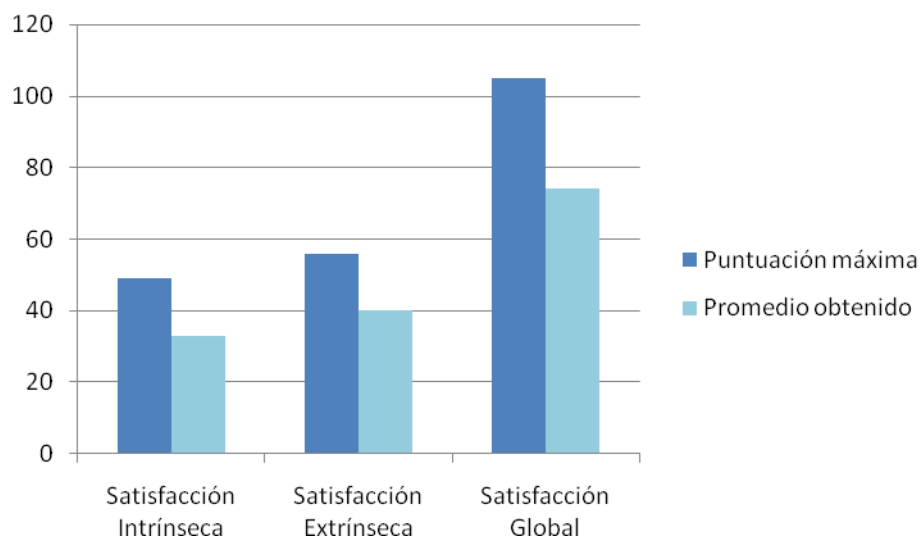


Figura 2. Puntuaciones sobre el promedio de cada escala en relación a la prueba de Satisfacción organizacional.

De acuerdo a la figura 3, obtenido mediante un análisis estadístico de medias, se puede observar que respecto a la escala de Satisfacción general, existe un nivel medio de Satisfacción en los empleados de Schmidts Pharma. Ya que nos indica que la puntuación máxima es de 105 y la media obtenida fue de 74 puntos. Lo cual puede indicar que la empresa tiene cierta habilidad para satisfacer algunas de las necesidades importantes para los trabajadores de Schmidts Pharma, en distintas áreas, sobre todo las variables extrínsecas, (según los resultados obtenidos), como ser las condiciones físicas, los compañeros de trabajo, la estabilidad del empleo y el horario establecido.

Sin embargo se puede notar que los puntajes obtenidos en la escala de Satisfacción intrínseca (33 puntos), comparados con los puntajes promedio que brinda la prueba (24.5 puntos), son bajos tomando en cuenta la importancia de la Satisfacción intrínseca dentro de una Organización. Lo que indica que en la empresa no se han tomado en cuenta ciertos aspectos satisfactorios que son importantes como la atención a las sugerencias que se hacen, las posibilidades de ascensos o promociones, el uso de las propias habilidades y capacidades en las tareas de la Organización, entre

otros aspectos, los cuales no han sido integrados efectivamente dentro de la empresa para un desarrollo óptimo sobre la Satisfacción Laboral.

Tabla 3. Promedio de trabajadores insatisfechos en cada subescala.

	Satisfacción Intrínseca	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción Global
Total de trabajadores	44 trabajadores	44 trabajadores	44 trabajadores
Empleados Insatisfechos	23 trabajadores	19 trabajadores	22 trabajadores

La tabla muestra la cantidad de empleados que obtuvieron puntajes por debajo de la media en cada área de Satisfacción Laboral, teniendo en cuenta a todos los trabajadores encuestados que forman un total de 44 personas.



Figura 3. Puntuaciones obtenidas por debajo de la media en las tres escalas de Satisfacción organizacional.

Al realizar un análisis cuantitativo, se puede observar que existe un alto número de empleados insatisfechos dentro de la empresa, tomando en cuenta que la prueba se aplicó a cuarenta y cuatro trabajadores, la Insatisfacción sobre todo se manifiesta en el área intrínseca.

Basándose en la teoría de Herzberg (1959), citado por Munchinsky (1994), que señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la Satisfacción Laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos, se puede decir que estos aspectos son los que los trabajadores reconocen como escasos, o poco satisfactorios dentro la Organización.

Tabla 4. Promedio obtenido en cada pregunta de la sub escala extrínseca.

Sub escala extrínseca	Cada ítem sobre 7
Condiciones físicas	5,22 pts.
Compañeros de trabajo	5,36 pts.
Superior Inmediato	5,65 pts.
Salario	4,18 pts.
Relaciones entre dirección y trabajadores	4,38 pts.
Modo de gestionar de la empresa	4,47 pts.
Horario	5,75 pts.
Estabilidad en el empleo	5,75 pts.

Cada ítem en la “Escala General de Satisfacción” tiene un puntaje de 7 puntos, por lo que al hacer el análisis cuantitativo se procedió a sumar cada ítem y posteriormente dividirlo entre el número de trabajadores, en este caso 44, y obtener como resultado el promedio de cada respuesta asignada en la subescala extrínseca.

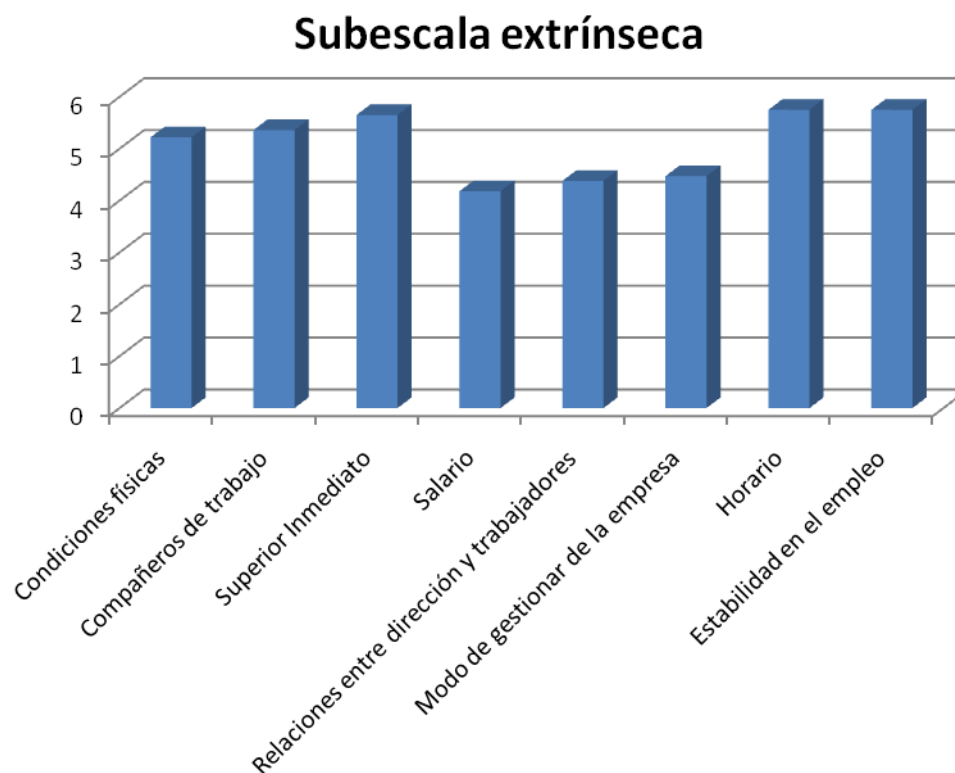


Figura 4. Promedio de cada ítem sobre la subescala extrínseca

Como se puede observar en el gráfico anterior, los promedios más bajos alcanzados se encuentran en los reactivos relacionados con el tema salarial, las relaciones entre los directores y los trabajadores y por último el modo de gestionar la empresa.

Se han obtenido puntajes bajos en cuanto a las relaciones entre los directores y trabajadores, se puede afirmar que a los empleados les interesa el ambiente de trabajo, un lugar donde se les permita el bienestar personal y les facilite el realizar un adecuado trabajo.

Los puntajes alcanzados en esta subescala de Satisfacción intrínseca, en relación con la dinámica entre directores y trabajadores se muestran claramente bajos, esto puede reflejar cierta dinámica contraria a la de un "jefe comprensivo", que brinda

retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, lo cual ha demostrado que permite alcanzar mayores niveles de Satisfacción.

El salario, las relaciones entre directores y otros empleados, se encuentran íntimamente relacionados con el modo de gestionar la empresa que viene a ser la otra variable donde se obtuvo bajas puntuaciones.

Tabla 5. Promedio obtenido en cada pregunta de la subescala intrínseca

Sub escala intrínseca	Cada ítem sobre 7
Libertad de propio método de trabajo	5,02 pts.
Reconocimiento por el trabajo bien hecho	4,04 pts.
Responsabilidad asignada	5,63 pts.
Posibilidad utilizar sus capacidades	4,88 pts.
Posibilidades de promocionar	4,07 pts.
Atención a las sugerencias que hace	4,31 pts.
Variedad de tareas en el trabajo	5,61 pts.

De manera similar, que en la explicación sobre el gráfico 3, cada ítem en la Escala General de Satisfacción tiene un puntaje de 7 puntos, se sigue el mismo procedimiento de sumar y dividir para, y obtener como resultado el promedio de cada respuesta asignada en la subescala intrínseca.

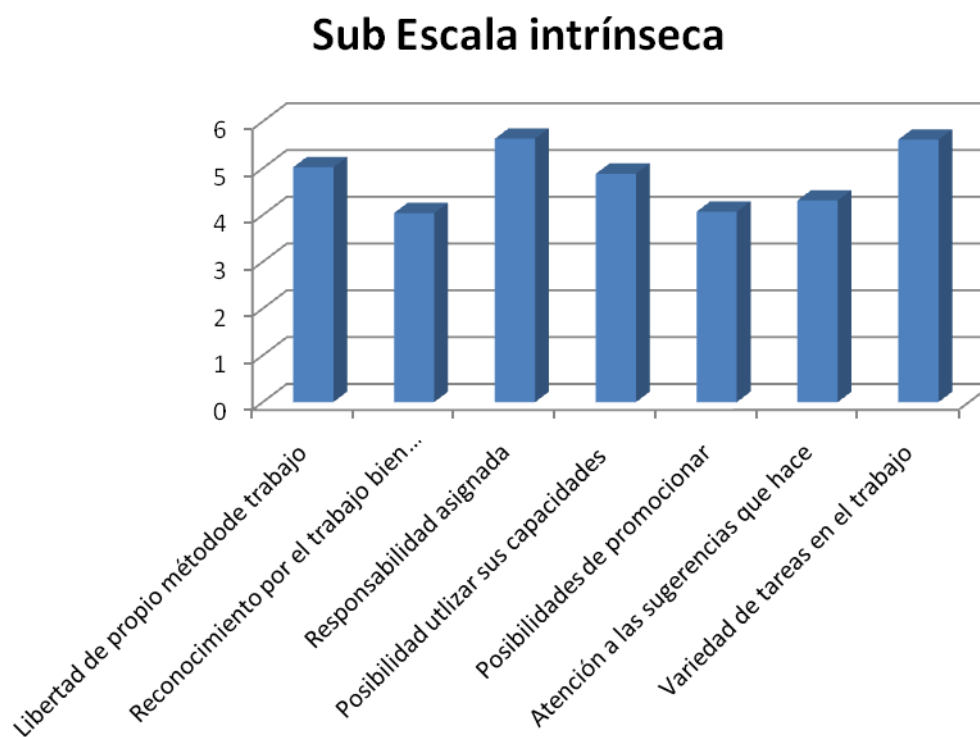


Figura 5. Promedio de cada ítem sobre la subescala intrínseca

En cuanto al gráfico 4 los puntajes más significativos a analizar son el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las posibilidades de ser promocionado y la atención que se da a las sugerencias de los trabajadores.

La aplicación de la prueba muestra como resultados en relación a la variable de reconocimiento por el trabajo bien hecho, puntajes bajos, éste ítem muestra el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto, produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación, o desempeño en su labor.

Por otro lado los resultados en esta subescala reflejan bajos puntajes en el ítem de las posibilidades de ser promocionada o los denominados ascensos, los cuales dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la Organización. Tener una

percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades para así favorecer a la Satisfacción.

Dentro de la subescala de Satisfacción intrínseca se obtuvieron resultados por debajo de la media en el ítem relacionado a la atención de sugerencias, este agregado habla sobre la importancia que los jefes inmediatos y los jefes directores, prestan a sus trabajadores a la hora de realizar cualquier actividad, cambio, sugerencias, y se encuentra estrictamente relacionado con la participación y el sentido de pertenencia a la empresa.

En cuanto a las actitudes de los trabajadores, se puede comentar que, fueron variadas, pero se caracterizaron por la colaboración de la realización de la prueba, sólo se encontró con la dificultad de algunas personas, que al momento de completar los datos correspondientes al puesto que ocupaban, no lo quisieron llenar, por temor a ser identificados posteriormente. Sin embargo, ya se había acordado con el jefe que esta información no sería utilizada en la interpretación de los resultados. El resto del procedimiento, fue muy satisfactorio, concluyendo éste en el tiempo estipulado de 7 a 10 minutos.

Por otro lado, se presentó un contratiempo ya que no se pudo realizar la prueba a la totalidad de los miembros de la empresa, esto, dado a que la evaluación se realizó en un periodo bastante activo de la empresa, donde muchos ejecutivos se encontraban de viaje y uno de ellos se encontraba de vacaciones, el número total de personas a las que no se pudo evaluar fue de cinco, sin embargo, se cree que al cumplir con la mayoría del personal, la cantidad de la muestra en la empresa es representativa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

A partir de un análisis minucioso de los resultados obtenidos en la aplicación de la “Escala General de Satisfacción”, se puede decir que existe un importante número de empleados insatisfechos, sobre todo en relación al área de Satisfacción intrínseca, considerando este punto, como el de partida, se diseña un programa que busque incrementar los niveles de Satisfacción en los empleados de Schmidts Pharma S.R.L.

Sería importante trabajar en la mejora de aspectos intrínsecos para un mejor desarrollo integral de la empresa y un crecimiento personal en los trabajadores dentro de su Organización, para que de este modo, sea Schmidts Pharma S.R.L. en su totalidad, sea la que obtenga beneficios en cuanto a la administración de Recursos Humanos. Por ejemplo puede representar una mejora en el Clima Organizacional de la empresa, donde los trabajadores se sientan tranquilos y “felices” en su entorno de trabajo, las relaciones entre los administradores y empleados, podrían ser más comprensivas, sueltas, claras y flexibles. Por otro lado también puede representar un incremento de la Productividad en los diferentes departamentos de la Organización, creando mayor eficiencia a la hora de realizar el trabajo.

Por esto la propuesta tratará directamente un punto en cuanto al tema de la Satisfacción intrínseca y es el reconocimiento por el trabajo bien hecho, a través de la evaluación de desempeño, la cual se relaciona con las posibilidades de ser promocionados y las atenciones a las sugerencias brindadas.

Si bien hay ciertos índices de Insatisfacción extrínseca, no se trabajará sobre estos, por que de acuerdo al sustento del Marco Teórico, lo que importa es impulsar la Satisfacción intrínseca para elevar los niveles de Satisfacción extrínseca y general. Por otro lado sólo se propone la implementación de sistema de evaluación, para que la presente propuesta sea factible en términos monetarios y la aplicación consiga resultados que repercutan en otras áreas.

Quedando este punto en claro, se procede a la presentación de la propuesta realizada para la incrementación de Satisfacción organizacional en Schmidts Pharma S.R.L.

6.1. Estructura del Plan de Trabajo

6.1.2. Objetivos generales:

- Facilitar a incrementar los niveles de Satisfacción organizacional en los trabajadores de la empresa a través de la implementación de la propuesta realizada en el presente trabajo.
- Proponer actividades que estén directamente relacionadas con las áreas débiles, detectadas en la evaluación en este caso la Satisfacción intrínseca.
- Diseñar actividades estratégicas para el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las posibilidades de ser promocionados, atención de sugerencias brindadas, todas en relación a los puntajes más bajos encontrados a partir de la prueba aplicada.
- Realizar actividades accesibles, fáciles y eficientes para la empresa.
- Diseñar un diagrama de Gantt para brindar una herramienta útil en la aplicación de las actividades en cuanto a tiempos.
- Diseñar un programa que sea factible en términos monetarios y prácticos.

6.1.3. Objetivos específicos:

- Determinar y desarrollar una actividad estratégica de Recursos Humanos en relación a la evaluación del desempeño, adecuada a las necesidades de la Organización, para incrementar los niveles Satisfacción Laboral, en la empresa asignada a estudio.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo, reforzar positivamente o constructivamente el trabajo realizado por los empleados de la empresa.
- Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño y el potencial de desarrollo del trabajador.
- Generar acciones para fortalecer las habilidades directivas de supervisores y jefes, en el ámbito de entrevistas de retroalimentación, fijación de objetivos, acciones de mejoramiento del desempeño.
- Fundamentar las decisiones de gerentes a la hora de reclutamiento y selección interna para ascensos y promociones, asignación de recursos para capacitación y desarrollo. Sirviendo el sistema de evaluación de desempeño como la base de éstos temas.

6.1.4. Categorías de intervención

Las categorías dentro las cuales se manejará la propuesta serán las áreas de:

- Reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Posibilidad de promociones

Desarrollando un sistema de evaluación de desempeño y reconocimiento del mismo, ya que es el indicador más bajo encontrado a partir del relevamiento de información ofrecida por el instrumento aplicado. Para una mejor comprensión observar el cuadro 5 de la página 56, donde se explica la categorización de variables.

6.2. Procedimiento

La propuesta se encuentra dividida en cuatro pasos:

- Primera etapa: Evaluación de desempeño mixto.
- Segunda etapa: Entrevistas para la retroalimentación con los empleados y directivos.
- Tercera etapa: Evaluación de impacto.
- Cuarta etapa: Archivo de la información en “files” de cada empleado.

Cuadro 6. Etapas de la propuesta.

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN/TIEMPO DE APLICACIÓN	HERRAMIENTA	MATERIALES	DURACIÓN (DÍAS)
Etapa 1	Evaluación de desempeño método mixto	Llenar la hoja de método de evaluación de desempeño mixto, Tiempo: 5 a 10 minutos cada una	Anexo 2	Impresiones de la herramienta para todos los empleados; lápiz y goma	5 días
Etapa 2	Entrevistas de retroalimentación	Aplicar la guía de entrevista de retroalimentación Tiempo: 30 minutos cada entrevista	Anexo 3	Impresiones de la guía de entrevista; lápices y goma	5 días
Etapa 3	Evaluación de impacto	Llenar la ficha de evaluación de impacto Tiempo: 20 a 30 minutos cada ficha	Anexo 4	Impresiones de las fichas; lápices y goma	5 días
Etapa 4	Archivo de información	Guardar la documentación recolectada en los files Tiempo: 1 a 5 minutos por "file"	Files de los empleados de la empresa		2 días

ETAPA 1. Evaluación de Desempeño Método Mixto



En cuanto el método a seguir para la evaluación de desempeño, se sugiere aplicar el siguiente método de evaluación diseñado por Chiavenato (2001), y complementado por la investigadora para una evaluación integral, para la comodidad de aplicación en la empresa asignada al estudio. Se basa en un método de evaluación de desempeño mixto, donde se puedan medir aspectos como el desempeño en la función del puesto, las características individuales del sujeto y una parte complementaria. Es sencillo, sin embargo esta necesita de ciertos cuidados con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios de la persona que vaya a realizar la evaluación, en este caso los supervisores directos de cada departamento (anexo 1.), la revisión y aprobación del gerente general.

Objetivos:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su empleo.
- Permitir el tratamiento de los empleados como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya Productividad pueda desarrollarse al máximo.
- Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Organización.

- Otorgar retroalimentación a los trabajadores sobre el desempeño de sus actividades laborales.

A continuación se presenta el diseño para la evaluación de desempeño en todos los empleados (anexo2.).

Nombre:	Fecha:
Departamento:	Cargo:

Instrucciones: defina el desempeño del evaluado de acuerdo al siguiente criterio:

OPTIMO	SOBRE LA MEDIA			MEDIA			DEBAJO LA MEDIA			NULO
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

I. Desempeño de la función del puesto	Puntuación
1. Calidad: orden en el trabajo y exactitud	
2. Producción: cantidad de trabajo realizado normalmente	
3. Dominio del trabajo: conocimiento de sus tareas	
4. Cooperación: compañeros, jefes y empresa	
II. Características individuales	Puntuación
1. Comprensión: percepción de problemas, hechos y situaciones	
2. Creatividad: innovación e ideas productivas	
3. Realización: poner en práctica ideas propias y/o ajenas	
III. Evaluación complementaria	Puntuación
1. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño de función	
2. Progreso funcional: grado desarrollo en la función	
3. Cumplimiento y puntualidad: responsabilidad en obligaciones y horarios	
4. Salud: estado general de salud y disposición al trabajo	

ETAPA 2. Entrevistas de Retroalimentación



Como se ha mencionado es necesario que después de la aplicación de la evaluación al desempeño aprobada por el evaluador y el gerente general, se realice una Entrevista de Retroalimentación para el empleado.

Objetivos:

- Brindar a los empleados condiciones necesarias para mejorar el trabajo mediante un esclarecimiento de su desempeño.
- Dar a conocer lo que los superiores esperan del empleado en el desarrollo de sus funciones en la empresa.
- Ofrecer al empleado una idea clara de cómo se está desarrollando en su puesto de trabajo, destacando sus fortalezas y debilidades y comparándolas con estándares esperados por parte de la supervisión.
- Discutir (empleado y gerente), qué medidas y planes se tomarán para desarrollar y aprovechar las aptitudes del empleado.

- Estimular y fortalecer las relaciones entre directores y trabajadores, a través de la franqueza del desarrollo del trabajo y la comprensión mutua.
- Reducir la tensión entre los empleados y gerentes a través de la comunicación clara y directa.
- Brindar herramientas útiles a través de las cuales los gerentes analicen las necesidades de los empleados y posibilidades a incentivos y/o promociones.

Una vez esclarecidos los objetivos de la entrevista para la evaluación del desempeño se propone la siguiente guía diseñada por la investigadora, la cual no debería durar más de 1 hora:

1. Introducción

a) Saludo y establecimiento de rapport: saludar al empleado y hablar de temas no relacionados a la entrevista como el clima, cómo se encuentra, etc. Como el siguiente ejemplo:

- Buenos días señor Pérez, tome asiento por favor.
- ¿Cómo esta?; ¿Cómo se encuentra?
- Hoy amaneció bastante nublado, esperemos que no llueva, ha estado lloviendo muchos estos días, ¿verdad?

b) Explicar la razón de la entrevista: dar a entender al empleado que el motivo por la que está en entrevista no es de cuidado, sino que es un medio de retroalimentación, a partir de la evaluación de desempeño realizada. Como en el siguiente ejemplo:

- Mire señor Pérez, le voy a explicar un poco la razón por la que se encuentra en mi oficina. Resulta que hemos incorporando a la empresa un nuevo sistema de evaluación de desempeño, el cual consta de hacer una evaluación a través de un instrumento establecido, el cual ofrecerá una idea general de su desempeño. A partir de esto podremos juntos trabajar en aspectos que se vean convenientes a mejorar, y también podré escuchar las sugerencias que usted tenga para darme, sobre el desempeño de sus labores. Por otro lado también se podrán evaluar temas relacionados a incentivos, capacitaciones o promociones referidas a su trabajo. Pero lo más importante es poder ofrecerle una herramienta, a través la cual usted pueda conocer cómo se esta desenvolviendo en la empresa y poder retroalimentarlo. ¿Tiene alguna duda al respecto. (si no tiene dudas, seguir con la guía).
- Todos los gerentes de departamentos estamos haciendo esta evaluación a las personas con las que trabajamos, por lo que yo ya hice su evaluación y quiero revisarla junto a usted, para explicarle la razón por la que le asigne ciertos puntajes a los ítems establecidos.

c) Explicar en qué consiste la evaluación de desempeño diseñada: comentar los objetivos de la evaluación al desempeño desarrollados en la propuesta.

- Bueno señor Pérez, le voy a mostrar el instrumento y lo vamos a revisar juntos. (se leen los objetivos y seguido a esto se explica al empleado la razón del puntaje en cada ítem, para fundamentar su evaluación).

2. Discusión de los resultados

a) Fortalezas y debilidades: analizar junto al empleado primero las fortalezas que presenta su evaluación de desempeño, posteriormente hacer lo mismo en las debilidades encontradas.

3. Retroalimentación

- a) Reconocimiento por el trabajo bien hecho: hacer énfasis en las fortalezas encontradas en el desempeño de su trabajo, usando oraciones de refuerzo positivo para el empleado como, “usted realmente ha hecho x tarea de modo excepcional”, “usted es una persona en la cual se puede confiar”, etc. Según el caso.

- b) Planes y medidas para reforzar las debilidades del empleado: comentar las debilidades del empleado y plantear conjuntamente soluciones y medidas para trabajar en ellas e incrementar su desempeño y las posibilidades de recibir mayores incentivos o promociones. Facilitar a que el empleado establezca sugerencias y propósitos de mejoramiento.

4. Conclusión y agradecimiento

- a) Hacer un resumen de lo más importante discutido con el empleado: el gerente tendrá que realizar un resumen de los temas más importantes hablados durante la entrevista y hacer énfasis en los que cree más importantes.

- b) Reconocer nuevamente el trabajo bien hecho: para finalizar recalcar el aporte positivo del empleado en la Organización y el valor que tiene, sin importar en qué departamento se desenvuelva.

- c) Cierre de la entrevista: agradecimiento por el tiempo y despedida.
 - Bueno señor Pérez, quiero agradecerle, por el tiempo que me ha brindado, esta actividad la realizaremos cada inicio de gestión, por lo que es importante trabajar en los planes que diseñamos para incrementar y facilitar su Productividad. Eso es todo, puede volver a su laboral, y gracias nuevamente. Hasta luego.

ETAPA 3. Evaluación de Impacto



Para la etapa tres, se tiene previsto la Evaluación del impacto. Ya que esta actividad se realizará cada inicio de gestión, y la información de los anteriores procesos va ser guardada, a partir de este material se iniciará la comparación de los resultados obtenidos.

Objetivos:

- Ofrecer un sistema de evaluación del impacto sobre la evaluación al desempeño en los trabajadores de la empresa.
- Analizar e indagar los planes de acción realizados para el incremento de desempeño de los trabajadores.
- Verificar los avances de los empleados propuestos en las entrevistas de retroalimentación.

Para medir el impacto de la evaluación del desempeño se desarrollan los siguientes puntos:

- a) Sumar los puntajes obtenidos en dos diferentes evaluaciones de desempeño (del mismo empleado) para obtener una media y compararla con los puntajes obtenidos en el último año de evaluación. A través de ésta medida se podrá observar si hay cambios en los puntajes asignados para cada ítem de la escala, y en la puntuación total se podrá analizar si hay un incremento en la puntuación total obtenida.
- b) Comparar los puntos abordados en las entrevistas realizadas. Esta información de tipo cualitativa, permitirá profundizar el análisis cuantitativo de la escala aplicada, para que a continuación se realice un informe de los avances del empleado y las necesidades sobre las cuales debe trabajar. Ver anexo 4, donde se desarrolla en totalidad la ficha.

Para esto se presenta el siguiente formato:

Nombre del empleado:

Fecha:

Departamento:

Puesto:

Fecha de las evaluaciones de desempeño comparadas:

Fecha de la primera:

Fecha de la última:

1. Análisis cuantitativo:

- a) Suma del total de cada escala por separado y comparación de los resultados
- b) Análisis cuantitativo por cada ítems de la escala aplicada

2. Análisis cualitativo:

- a) Revisión del contenido de las entrevistas, y los puntos que se trataron
- b) Análisis y comparación de los planes y medidas que se dieron para mejorar

3. Logros:

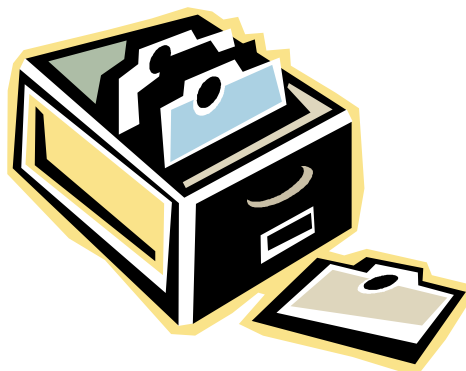
- a) Redactar los logros del empleado que se dieron desde la última evaluación hasta la presente.

4. Tareas pendientes

- a) Describir qué tareas no se han cumplido por el empleado
- b) A través de una carta informar al empleado la situación del avance en el cumplimiento de las medidas y planes para incrementar su desempeño.

Para que la inclusión de las actividades quede clara en cuanto a tiempos ir a los anexos (anexo 5.) donde se diseñó un diagrama de Gantt, para una aplicación clara y más precisa.

ETAPA 4. Archivo de Información



La etapa cuatro consta en documentar la información acumulada durante todo el proceso de evaluación de desempeño. Es decir se pretende que en cada “file” de los empleados de Schmidts Pharma, contenga las evaluaciones realizadas a principio de año, con las guías de entrevista y las fichas de evaluación de impacto, esta información servirá para ser comparada con otras evaluaciones realizadas en diferentes años.

Objetivos:

- Registrar información en los files de los empleados de Schmidts Pharma S.R.L. para ser comparada con evaluaciones de diferentes años.
- Indagar sobre la repercusión de las evaluaciones realizadas dentro de la empresa, para compararlas cada inicio de gestión.
- Documentar información útil, para el sustento de capacitaciones, beneficios, incentivos o promociones de cada empleado.

6.3. Costos de la propuesta

A continuación se hace un detalle de todos los gastos que incluye la propuesta:

Material	Cantidad	Costo en bolivianos
Hojas papel bond tamaño carta	1 paquete de 1000 hojas	80
Fotocopias del instrumento (evaluación desempeño)	60 copias	6
Lápices	10 u.	30
Gomas	10 u.	30
Impresiones (cartucho de tinta blanco y negro)	200	250
	TOTAL	396

Los precios de la tabla fueron obtenidos a través de una investigación de mercado en el “Mercado de Achumani” de la ciudad de La Paz.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. Conclusiones Generales

Respecto al objetivo general del presente proyecto, se puede decir que es posible a partir de una evaluación de Satisfacción Laboral en una empresa, crear o diseñar un programa de intervención para incrementar los niveles de Satisfacción. En este caso la investigación se centró en aquella área de Satisfacción más baja, que representa para este caso específico la Satisfacción intrínseca.

Para brindar aún más objetividad en la efectividad de la propuesta, ésta se basó en las subcategorías del área de Satisfacción intrínseca, es decir en el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las posibilidades de ser promocionados y la atención a las sugerencias brindadas. Diseñando y sugiriendo la implementación de una actividad que esté relacionada a estos temas directamente. Y de forma indirecta contribuye a elevar ciertos niveles de Satisfacción extrínseca como ser las relaciones entre los trabajadores y directivos y la remuneración, no sólo a través del salario, sino también mediante el reconocimiento por el trabajo bien hecho a través de reforzadores positivos por parte de los compañeros y directivos.

Existen condiciones de trabajo, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Sobre las cuales la propuesta no se ha basado ya que según el modelo bifactorial de Herzberg, estos factores extrínsecos sólo pueden evitar la Insatisfacción Laboral cuando ésta exista, sin embargo, no pueden determinar o incrementar la Satisfacción ya que ésta se ve determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que relacionados al reconocimiento del trabajo, las promociones y realizar exitosamente el labor asignado.

De acuerdo a todo lo analizado, a los resultados obtenidos y al sustento teórico, se puede decir que se encontraron índices importantes acerca de una ausencia de satisfactores laborales en Schmidts Pharma S.R.L., los cuales movilizan a la necesidad de implementar la presente propuesta que podrá mejorar los aspectos señalados como insatisfactorios de la Organización para un mejor desarrollo de ésta.

Los trabajadores que se encuentran satisfechos intrínsecamente, según el sustento teórico, son trabajadores que se encuentran mucho más motivados en términos de Productividad y que esto repercute a niveles extrínsecos y globales en cuanto a la Satisfacción, por esto el diseño de la propuesta se limita a un solo aspecto que se ve relacionado a otras variables que también pueden verse afectadas al momento de la aplicación del proyecto. Una razón por la cual también se limita la propuesta a la implementación de sólo un método de evaluación al desempeño, es debido a la factibilidad del proyecto, ya que la investigadora podría realizar o proponer diferentes actividades, sin embargo estas requieren tiempo y dinero extra por parte de la empresa, y no serviría de nada presentar algo de esta magnitud, si no es viable.

Como se menciona en un principio del proyecto “un trabajador feliz, es un trabajador productivo”, por lo tanto el enfoque de el proyecto es lograr que los empleados de Schmidts Pharma S.R.L., sean trabajadores contentos en la empresa, y que esto se perciba a través de su desempeño y Productividad.

Llama mucho la atención que en el análisis específico de las subescalas, se hayan obtenido medias relativamente bajas respecto a los puntajes estándares. Por lo que es de considerar que la empresa, al momento de evaluar la aplicación o rechazo del proyecto, analice, estos resultados. Basados en estos fundamentos debería ir la toma de la decisión en cuanto a la implementación de la propuesta.

Es más apropiado dejarse llevar por la interpretación desde el punto de vista específico y detallado, donde se observa una gran cantidad de empleados insatisfechos (sobre todo en relación a lo intrínseco), y este podría ser lo que empuje a la Organización a tomar una elección.

Por otro lado, se diseñó un diagrama de Gantt (anexo 6.) a través del cual la empresa pueda guiarse en la inversión de tiempo y en cuanto al orden de la aplicación del método de evaluación de desempeño. La propuesta está programada para ser aplicada cada inicio de gestión y diseñada para ocupar la mínima cantidad de tiempo, así esta no represente una molestia para los empleados de la Organización.

A través del anexo 1, que es el sistema de encargados para aplicar el método de evaluación al desempeño, la empresa podrá organizarse en cuanto quiénes serán los encargados de aplicar la evaluación y sabrán, por quién, ellos serán evaluados también.

La guía de entrevista desarrollada (anexo 3.), servirá para proporcionar a la empresa una herramienta que ayudará a la objetividad y Organización de la información requerida, para una retroalimentación positiva, y el envío de cartas a los empleados después de realizar una comparación entre dos diferentes evaluaciones de desempeño (por ejemplo: evaluación de desempeño del año 2010 comparada a la del 2011), brindará una clara idea del impacto sobre la implementación de la propuesta, para la mejora de Satisfacción Laboral en Schmidts Pharma S.R.L.

Si bien, la propuesta se limita a mejorar los aspectos intrínsecos y extrínsecos de la Satisfacción Laboral, se puede decir que al trabajar sobre estas temáticas, otras áreas pueden verse influenciadas, como ser el Clima Organizacional. Este representa a un ambiente donde los trabajadores se sientan cómodos, donde las relaciones sean expresivas, flexibles, comunicativas, y lo que se pretende es que a través de la inclusión del método de evaluación de desempeño, el momento de dar el feedback al empleados las relaciones entre superiores y trabajadores se incrementen de forma positiva y favorable para el desempeño y Productividad del mismo empleado y de la Organización.

El proyecto trata por otra parte de recalcar que las personas son recursos dentro de las organizaciones, que tienen un componente psicológico, y es que son acarreadores de conocimiento, capacidades, habilidades, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., sumado a todo esto tienen características de personalidad,

objetivos, metas, expectativas individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene que las organizaciones tomen en cuenta estos factores a la hora de administrar a su gente, y así con una visión no sólo monetaria, sino también humana, aprovechar estos recursos al máximo, y que mejor forma, si no es cambiando o modificando aspectos que si bien podrían parecer morosos, costosos, a corto plazo; a un largo plazo tiene resultados positivos, para ambas partes, los seres humanos y las empresas.

Como se explicó anteriormente, si se toma en cuenta la explicación de Herzberg de la teoría bifactorial, la Satisfacción Laboral es producida por los factores intrínsecos o motivadores, mientras que la Insatisfacción se ve reflejada por los componentes extrínsecos, entonces, si no se parte de elementos intrínsecos, será más complicado elevar los niveles de Satisfacción Laboral, y aunque se trabaje superficialmente el tema de la Satisfacción extrínseca, los cambios no serán contundentes, ya que en vez de cambiar las percepciones ya actitudes de los empleados, solo se habrá cambiado el tipo de refuerzo que reciben los trabajadores a cambio de su desempeño organizacional, y esto no necesariamente significa que se encuentren satisfechos con su trabajo.

Se concluye también que los resultados de la implementación del proyecto, podrían ser observables en cuanto se halle un cambio de actitud y percepciones en los empleados, ya que cuando ellos estén satisfechos se inclinarían más a hablar positivamente de Schmidts Pharma S.R.L., ayudar a los demás, a sus compañeros y superar las expectativas normales de su puesto, proponiéndose nuevas responsabilidades, metas, metodologías, y creando un sentido de pertenencia con su empresa. Asimismo, serían más proclives a esforzarse más allá de su deber, no solo por la ganancia de la Organización sino también para un crecimiento propio.

Cuando los empleados se den cuenta de las modificaciones a partir de la implementación del proyecto, podrán darse cuenta de que la Organización no sólo se preocupa por el aspecto monetario, sino también lo hace por sus trabajadores. Básicamente, comprenderán que trabajan con resultados, tratamientos y procedimientos justos, lo cuales son sinónimo de Satisfacción Laboral.

Si los empleados de Schmidts Pharma S.R.L. no se encuentran de acuerdo con sus superiores en que los procedimientos de la empresa, los salarios y otras variables no son justos, su Satisfacción será baja. Pero, si le parece que la Organización se maneja de forma equilibrada, se siente confiado, confía en su jefe, etc., pues los trabajadores estarán más dispuestos a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto y de lo que exige la propia.

7.1. Conclusiones específicas

De acuerdo al primer objetivo específico de la investigación, el instrumento aplicado, la “Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall” permitió evaluar la Satisfacción Laboral en los empleados de Schmidts Pharma S.R.L. Los cuáles se encuentran descritos a continuación respondiendo al segundo objetivo.

Se pudo identificar en los empleados los tres niveles de Satisfacción (extrínseca, intrínseca y global) laboral, apoyándose en los resultados obtenidos se puede concluir que los puntajes más bajos fueron en relación a la subescala de Satisfacción intrínseca, lo cual habla de que la empresa ha descuidado estos aspectos, como ser el reconocimiento por el trabajo bien hecho, las promociones y la atención a las sugerencias que brindan los empleados. Por lo que la propuesta se base en estos resultados para incrementar dichos niveles, lo que responde al objetivo específico cuatro, de adecuar el diseño del programa a las áreas de Satisfacción más vulnerables, percibidas a través del instrumento aplicado.

Se concluye que a los empleados les interesa el ambiente de trabajo, un lugar donde se les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Por lo que las personas dentro de una Organización buscan colegas que brinden apoyo, Satisfacción con la supervisión, una cómoda interacción social. A todo esto, uno de los factores más importantes dentro de este tema es el comportamiento del jefe un principal determinante de la Satisfacción, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Se han obtenido puntajes bajos en cuanto a las relaciones entre los directores y trabajadores, lo cual refleja conflictos en ésta área, por eso la propuesta favorece actividades para mejorar estas relaciones y como resultado obtener mayores niveles de desempeño y desenvolvimiento en la empresa.

La aplicación de la prueba muestra como resultados en relación a la variable de reconocimiento por el trabajo bien hecho, puntajes bajos, éste ítem muestra el grado

en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto, produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación, o desempeño en su labor. Puesto que los trabajadores de Schmidts Pharma S.R.L. han obtenido puntajes por debajo de la media, esto refleja que los directores inmediatos y los generales no están prestando atención a aspectos de retroalimentación al concluir con una tarea de modo adecuado.

Se reflejan bajos puntajes en el ítem de las posibilidades de ser promocionados o los denominados ascensos, los cuales dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la Organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades para así favorecer a la Satisfacción, por lo que se puede decir que los resultados obtenidos, estén mostrando una falta de esclarecimiento en ciertos procesos, en este caso, como específico, políticas de crecimiento organizacional, a través de la inclusión de la propuesta se pretende que los directivos y los empleados tengan una visión amplia respecto al crecimiento organizacional, promociones, ascensos, ya que si los empleados conocen si su labor es adecuado y los directivos comprueban esto a través de una evaluación, la posibilidad de discutir ascensos o valor organizacional crece, en base a procedimientos justos.

Dentro de la subescala de Satisfacción intrínseca se obtuvieron resultados por debajo de la media en el ítem relacionado a la atención de sugerencias brindadas, este agregado habla sobre la importancia que los jefes inmediatos y los jefes directores, prestan a sus trabajadores a la hora de realizar cualquier actividad, cambio, sugerencias, y se encuentra estrictamente relacionado con la participación y el sentido de pertenencia a la empresa, es importante no descuidar estos aspectos que por más mínimos que parezcan llegan afectar la Satisfacción y desempeño dentro de una Organización, como es en el caso de los empleados en Schmidts Pharma. Por esto al realizar la dinámica que ofrece el proyecto, los directivos podrán también escuchar las sugerencias de los empleados en cuanto a los métodos de realizar su labor, en cambios que podrían realizar en cualquier nivel de la empresa, desde políticas, hasta cambios relacionados a la seguridad e higiene de la empresa.

Otra razón importante por cual se estudia la Satisfacción Laboral, está relacionada al valor del ser humano, ya que las organizaciones muchas veces ven a los empleados como objetos para conseguir sus objetivos y metas, sin embargo olvidan aspectos relacionadas al valor que aportan los individuos en las organizaciones, por esto el estudio de la Satisfacción organizacional apoya a que los trabajadores sean tratados como seres que tiene derechos y tratamientos justos.

7.2. Limitaciones

Las limitaciones que tuvo la investigación fueron como primer punto, el hecho de la condición de la empresa en cuanto al anonimato, ya que al momento de hacer el análisis de los resultados, la investigadora tenía como parte de la investigación, comparar por departamentos, por género, y por antigüedad, lo cual no fue posible. Esto limitó a la propuesta, ya que se tuvo que hacer a niveles generales, es decir una actividad que pueda incluir a todos los empleados, sin importar el departamento o área.

Como segundo punto, otra limitación presente fue el aspecto monetario, debido a que la Organización no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, la implementación de más actividades no hubiese sido posible, ya que otras actividades que se pensaron debían ser implementadas por consultores externos, lo cual representa un gasto que por el momento no es accesible en la Organización por fuentes obtenidas del jefe, por esto, el presente trabajo presenta como propuesta la implementación de una actividad estratégica dividida en cuatro etapas.

7.3. Recomendaciones

Se recomienda la inclusión del proyecto de grado a Schmidt Pharma S.R.L., se piensa que se pueden lograr cambios importantes para la empresa y para los trabajadores en específico, ya que sobre todo, el proyecto va dirigido a mejorar la parte más débil en cuanto a Satisfacción Laboral en dicha Organización, que viene a ser el área intrínseca. Y consiguiente el área de Satisfacción extrínseca.

La eliminación de las fuentes de Insatisfacción en la empresa, es un asunto importante, del cual los directivos deben ocuparse, no sólo para incrementar los niveles de Productividad, sino también por el bienestar de los empleados de la Organización, y así a través de estos parámetros lograr que Schmidts Pharma S.R.L. no se desvíe o aleje del alcance de metas y objetivos.

También se recomienda la implementación de la propuesta por qué es una herramienta que puede incrementar de forma positiva el desarrollo de las relaciones entre los directores y los empleados, creando un ambiente a gusto donde se pueda trabajar, al mismo tiempo la implementación de la propuesta puede tener un repercusión importante en cuanto al tema relacionado con el sentido de pertenencia creado en los trabajadores, sintiéndose estos, más identificados con su Organización y mejoran su desempeño en la empresa.

Sería importante también que más adelante en Schmidts Pharma S.R.L. se plantee la idea de incorporar un departamento de Recursos Humanos a través del cual se logren cambios importantes en relación a la satisfacción laboral, por ejemplo, se podría trabajar en implementación de actividades estratégicas que incrementen las áreas extrínsecas, tales como el salario, o beneficios para los empleados, ya que en la evaluación que se realizó, los resultados respecto a este ítem fueron de gran importancia.

Si la empresa no está interesada en incorporar un departamento de Recursos Humanos, también se podrían realizar consultorías, las cuales ayuden en aquellas partes más vulnerables respecto a los niveles de Satisfacción Laboral encontrados en la empresa, para que ésta continúe creciendo de forma significativa dentro de su mercado con un personal competente, que cree en la Organización que trabaja.

A través de las consultorías se pueden trabajar temas interesantes, como la mejora de las relaciones entre los trabajadores y directores, mediante actividades extra laborales, como convivencias, talleres de manejo del estrés, entre otras opciones. También se pueden trabajar aspectos más generales, como el modo de gestionar la empresa, para revisar un poco las características de dirección de la empresa, probablemente se pueden sugerir ciertos cambios o modificaciones que impulsen a la Organización para una mayor integridad y coherencia en sus procedimientos, reglas, políticas, etc.

BIBLIOGRAFIA

- ARÉVALO C.: Eficiencia en el desempeño del personal a través de un modelo de gerenciamiento de Clima Organizacional dirigido a las Municipalidades de clase A, 2000. Tesis-trabajo de investigación, Universidad Privada Boliviana, Cochabamba, Bolivia, 2001.
- CHIAVENATO, I.: Administración De Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá – Colombia, 2001, 5ta Edición
- GARMENDIA, J.A.: Tres culturas, Ed. Madrid, Madrid-España, 2007
- HERNÁNDEZ, S.: FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, L.: Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, D.F – México 2003, 3ra Edición
- MUNCHINSKY, P.: Psicología Aplicada al Trabajo, Editorial Desclée de Brouwer S.A. Madrid – España, 1994
- ROBBINS, S.: Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, 1999, 5ta Edición
- ROBBINS, S.: Comportamiento Organizacional, 10ª. Ed. Pearson Educación, México, 2004.
- WEINERT, A. B.: Manual de Psicología de la Organización, Zaragoza- España, 2006.
- SCHEIN H.: Psicología Organizacional, Ed. Adison Wesley Longman, México, 1999.

PÁGINAS EN INTERNET

- DÍAZ, M.: Propuesta para la creación del departamento de Talento Humano para la empresa M.R.G.E.U., www.mundo-psico.org, Bogotá, 2006.
- JIMENEZ, J.: www.organizaciones.bog.es, La importancia de la Satisfacción Laboral en las organizaciones del nuevo siglo, España, 2008.
- MARTINEZ, C.: www.organizaciones.bog.es, ¿Cómo incrementar la Productividad en los trabajadores?, Argentina, 2007.
- HERNANDEZ, www.Psicologíacientífica.com/publicaciones/biblioteca/articulos01.htm, Diagnóstico de Satisfacción laboral en una empresa textil peruana, Perú, 2008.
- PEREZ, J., www.gestiopolis.com/recursos/documentos/rrhh/satisfaccion.htm, NTP 394: Satisfacción Laboral escala general de Satisfacción, España, 2006.

Anexos

ANEXO 1.

SISTEMA DE ENCARGADOS PARA APLICAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO/ ENCARGADO	CARGO/NÚMERO DE EMPLEADOS	TOTAL A EVALUAR
GERENCIA GENERAL- Gerente gral	1 División oncológica	9 Empleados
	3 APM	
	1 Gerente de marketing	
	1 Gerente administrativo	
	1 Gerente regional	
MARKETING - Gerente de marketing	2 Secretarias	22 Empleados
	1 Regente farmacia	
	3 Investig. Y desarrollo	
	1 Importaciones	
	1 Asesor médico	
	4 jefes de línea	
	1 Nutricionista	
9 APM		
ADMINISTRACIÓN - Gerente de administración	1 Recepcionista	8 Empleados
	2 Contabilidad	
	2 Mensajería	
	2 Sistemas	
	1 Caja	
GERENCIA REGIONAL- Gerente regional	1 Secretaria	10 empleados
	1 Jefe de almacen	
	1 Facturación	
	3 Vendedores	
	1 Cobrador	
	3 Auxiliares de almacén	

ANEXO 2.**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR MÉTODO MIXTO**

Nombre:	Fecha:
Departamento:	Cargo:

A continuación defina el desempeño del evaluado de acuerdo al siguiente criterio:

OPTIMO	SOBRE LA MEDIA			MEDIA			DEBAJO MEDIA			NULO
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

I. Desempeño de la función del puesto										Puntuación
1. Calidad: orden en el trabajo y exactitud										
2. Producción: cantidad de trabajo realizado normalmente										
3. Dominio del trabajo: conocimiento de sus tareas										
4. Cooperación: compañeros, jefes y empresa										
II. Características individuales										Puntuación
1. Comprensión: percepción de problemas, hechos y situaciones										
2. Creatividad: innovación e ideas productivas										
3. Realización: poner en práctica ideas propias y/o ajenas										
III. Evaluación complementaria										Puntuación
1. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño de función										
2. Progreso funcional: grado desarrollo en la función										
3. Cumplimiento y puntualidad: responsabilidad en obligaciones y horarios										
4. Salud: estado general de salud y disposición al trabajo										

Nombre del evaluador:

Firma del evaluador:

Nombre del gerente general:

Firma del gerente general:

ANEXO 3.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA RETROALIMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5. Introducción

1. Saludo y reducción del estrés: saludar al empleado y hablar de temas no relacionados a la entrevista como el clima, el estado del empleado, cómo se encuentra, etc.
2. Explicar la razón de la entrevista: dar a entender al empleado que la razón por la que está en entrevista no es de cuidado, sino que es un medio de retroalimentación, a partir de la evaluación de desempeño realizada.
3. Explicar en qué consiste la evaluación de desempeño diseñada: comentar los objetivos de la evaluación al desempeño desarrollados en la propuesta.

6. Discusión de los resultados

1. Fortalezas y debilidades: analizar junto al empleado primero las fortalezas que presenta su evaluación de desempeño, posteriormente hacer lo mismo en las debilidades encontradas.

7. Retroalimentación

1. Reconocimiento por el trabajo bien hecho: hacer énfasis en las fortalezas encontradas en el desempeño de su trabajo, usando oraciones de refuerzo positivo para el empleado como, “usted realmente ha hecho x tarea de modo excepcional”, “usted es una persona en la cual se puede confiar”, etc. Según el caso.

2. Planes y medidas para reforzar las debilidades del empleado: comentar las debilidades del empleado y plantear conjuntamente soluciones y medidas para trabajar en ellas e incrementar su desempeño y las posibilidades de recibir mayores incentivos o promociones.

8. Conclusión y agradecimiento

1. Hacer un resumen de lo más importante discutido con el empleado: el gerente tendrá que realizar una sintaxis de los temas más importantes hablados durante la entrevista y hacer énfasis en los que cree más importantes.
2. Reconocer nuevamente el trabajo bien hecho: para finalizar recalcar el aporte positivo del empleado en la Organización y el valor que tiene, sin importar en qué departamento se desenvuelva.
3. Cierre de la entrevista: agradecimiento por el tiempo y despedida.

ANEXO 4.**FICHA PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****Nombre del empleado:****Fecha:****Departamento:****Puesto:****Fecha de las evaluaciones de desempeño comparadas****Fecha de la primera:****Fecha de la última:****I. Análisis cuantitativo:**

1. Suma del total de cada escala por separado y comparación de resultados

ESCALA	PUNTAJE
Ej.: 01/03/2010	78/110
Ej.: 01/03/2011	83/110

2. Análisis cuantitativo por cada ítem de la escala aplicada

Ej.: Escala del 01/03/2010:

I. Desempeño de la función del puesto	Puntuación
1. Calidad: orden en el trabajo y exactitud	9
2. Producción: cantidad de trabajo realizado normalmente	7
3. Dominio del trabajo: conocimiento de sus tareas	5
4. Cooperación: compañeros, jefes y empresa	8
II. Características individuales	Puntuación
1. Comprensión: percepción de problemas, hechos y situaciones	6
2. Creatividad: innovación e ideas productivas	7
3. Realización: poner en práctica ideas propias y/o ajenas	8
III. Evaluación complementaria	Puntuación
1. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño de función	5
2. Progreso funcional: grado desarrollo en la función	6
3. Cumplimiento y puntualidad: responsabilidad en obligaciones y horarios	7
4. Salud: estado general de salud y disposición al trabajo	10

Ej.: Escala del 01/03/2011

I. Desempeño de la función del puesto	Puntuación
1. Calidad: orden en el trabajo y exactitud	10
2. Producción: cantidad de trabajo realizado normalmente	8
3. Dominio del trabajo: conocimiento de sus tareas	6
4. Cooperación: compañeros, jefes y empresa	9
II. Características individuales	Puntuación
1. Comprensión: percepción de problemas, hechos y situaciones	7
2. Creatividad: innovación e ideas productivas	7
3. Realización: poner en práctica ideas propias y/o ajenas	8
III. Evaluación complementaria	Puntuación
1. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño de función	6
2. Progreso funcional: grado desarrollo en la función	6
3. Cumplimiento y puntualidad: responsabilidad en obligaciones y horarios	6
4. Salud: estado general de salud y disposición al trabajo	10

II. Análisis cualitativo:

1. Revisión del contenido de las entrevistas, y los puntos que se trataron

Punto 1	Ej.: cumplimiento y puntualidad
Punto 2	Ej.: conocimiento sobre las tareas
Punto 3	Ej.: desarrollo en las funciones

2. Análisis y comparación de los planes y medidas que se dieron para mejorar

PLAN/MEDIDA	ESTADO
Llegar puntual al trabajo por las mañanas	Sólo tuvo 2 atrasos
Reunión con el gerente para aclarar el manual de funciones del puesto del trabajador	Se tuvo una reunión el día 14/04/2010, en la cual se le explicó los objetivos del puesto al trabajador

III. Logros:

1. Redactar los logros del empleado que se dieron desde la última evaluación hasta la presente.

I. Desempeño de la función del puesto	LOGROS
1. Calidad: orden en el trabajo y exactitud	
2. Producción: cantidad de trabajo realizado normalmente	
3. Dominio del trabajo: conocimiento de sus tareas	
4. Cooperación: compañeros, jefes y empresa	
II. Características individuales	LOGROS
1. Comprensión: percepción de problemas, hechos y situaciones	
2. Creatividad: innovación e ideas productivas	
3. Realización: poner en práctica ideas propias y/o ajenas	
III. Evaluación complementaria	LOGROS
1. Ajuste funcional general: adecuación y desempeño de función	

2. Progreso funcional: grado de desarrollo en la función	
3. Cumplimiento y puntualidad: responsabilidad en obligaciones y horarios	
4. Salud: estado general de salud y disposición al trabajo	

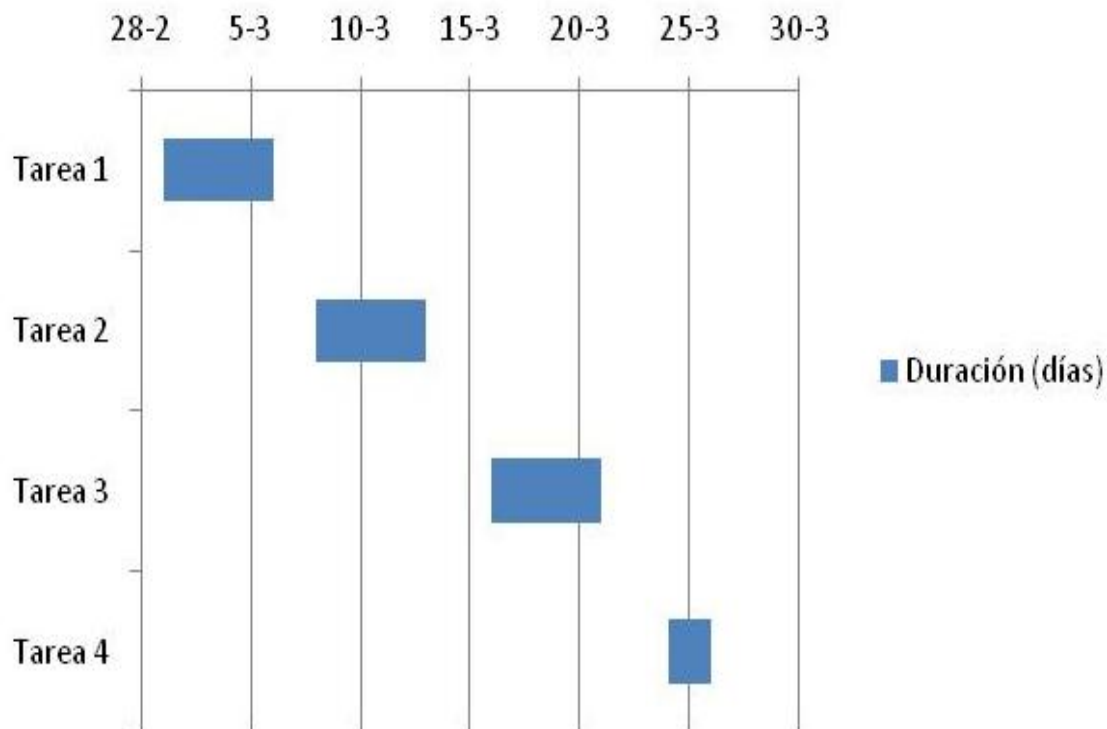
IV. Tareas pendientes

1. Describir qué tareas no se han cumplido por el empleado

TAREAS QUE NO SE CUMPLIERON
1.
2.
3.

2. A través de una carta informar al empleado la situación del avance en el cumplimiento de las medidas y planes para incrementar su desempeño, con el formato de envío de cartas que tenga la empresa.

ANEXO 5.

DIAGRAMA DE GANTT**Cuadro de tareas**

Tarea	Fecha de inicio	Duración (días)	Fecha de finalización
Tarea 1	01/03/2010	5	05/03/2010
Tarea 2	08/03/2010	5	13/03/2010
Tarea 3	16/03/2010	5	21/03/2010
Tarea 4	24/03/2010	2	26/03/2010

Desglose de las tareas**Tarea 1**

Aplicar la escala de evaluación al desempeño a los empleados

Tarea 2

Realizar las entrevistas a los empleados (1 hora máximo)

Tarea 3

Evaluación del impacto

Tarea 4

Guardar información en files de cada empleado

ANEXO 6.**CUESTIONARIO GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer.

Muy insatisfecho = 1

Insatisfecho = 2

Moderadamente insatisfecho = 3

Ni satisfecho, ni insatisfecho = 4

Moderadamente satisfecho = 5

Satisfecho = 6

Muy Satisfecho = 7

Se le ruega sea lo más sincero posible, ya que la información obtenida será utilizada para la elaboración de una propuesta en la Satisfacción Laboral en Shmidts Pharma. La información será manejada únicamente con fines académicos y de investigación de la Universidad de La Salle, por lo que no representa ninguna amenaza con su desempeño en la empresa. Gracias.

Fecha:

Depto.:

Nombre de su puesto:

	1	2	3	4	5	6	7
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en el que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN