

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

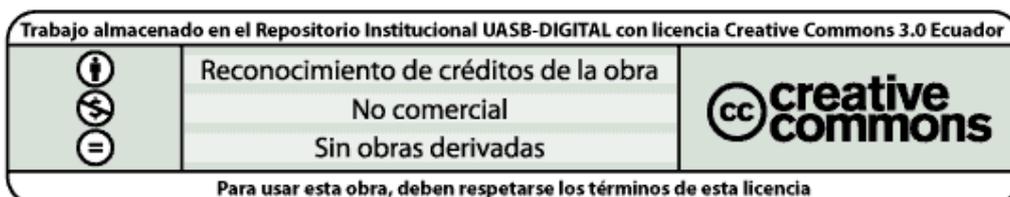
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los
laboratorios Ecu - American**

Edwin Guillermo Valencia González

2014



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Edwin Guillermo Valencia González, autor de la tesis intitulada “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los
laboratorios Ecu - American**

Autor:

Edwin Guillermo Valencia González

Director:

Msc. Santiago Ramírez

Quito, octubre de 2014

RESUMEN

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Ecu – American S.A., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

La investigación efectuada es de carácter descriptiva, la población en estudio estuvo conformada en su totalidad por noventa y seis (96) empleados, a los que se les administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de cuarenta y un (41) ítems, ésta permitió tener una visión clara y precisa de las percepciones y sentimientos asociados a las diferentes condiciones que determinan el ambiente laboral de la empresa y que inciden en el desempeño de los empleados. La interpretación de los resultados se basó en el estudio de nueve (9) dimensiones las cuales se enfocaron a la naturaleza del trabajo, respeto y consideración hacia los empleados, la comunicación y relación entre los compañeros de trabajo, supervisión, desarrollo y entrenamiento al personal, la satisfacción general de los empleados, los beneficios sociales, y la evaluación de las condiciones para el desempeño de los empleados; darán a conocer la situación actual en la que se ha de fortalecer aquellos factores que presenten deficiencias y reforzar los que han contribuido al buen desenvolvimiento de la empresa para ejercer un cambio proyectado que maximice la eficiencia y eficacia del personal de la empresa.

El primer capítulo contiene el marco teórico en cual reúne varias conceptualizaciones que enmarcan a la satisfacción y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis. En el segundo capítulo se plasman los antecedentes y estructura de la empresa Ecu- American S.A., y descripciones de las actividades que desarrolla en la empresa. Además se plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella evidenciar tentativas de solución, mismas que permitan conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa. En cuanto al tercer capítulo se detalla la propuesta, con su respectivo proceso de implementación del mismo como herramienta de gestión empresarial.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	4
CAPITULO I	12
CLIMA ORGANIZACIONAL	12
1. Concepto Clima Organizacional	12
1.1. Importancia	14
1.2. Enfoques sobre la formación del clima	14
1.2.2. Enfoque perceptual	15
1.2.3 Enfoque Interactivo	16
1.2.4. Enfoque cultural	16
1.3. Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional	17
1.4. Dimensiones del Clima organizacional	18
1.4.1. Dimensiones del clima desde una perspectiva general.....	19
1.4.2. Dimensiones de clima desde una perspectiva específica.....	20
1.5 Satisfacción Laboral	20
1.5.1. Concepto.....	20
1.5.2. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	22
1.5.3. Teoría de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador.....	23
1.6. Evaluación del desempeño	24
1.6.1. Concepto.....	24
1.6.2. Razones para evaluar el desempeño	25
1.6.3. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	26
1.6.4. Tipo de evaluación de desempeño.....	27
1.6.5. Como implantar el proceso de autoevaluación.....	29

CAPÍTULO II.....	32
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE ECUA – AMERICAN CÍA LTDA.....	32
2.1. Importancia de la Investigación.....	32
2.2. Alcance y limitaciones.....	32
2.3. Limitaciones	32
2.4. Objetivos.....	32
2.4.1. Objetivo General.....	32
2.4.2. Objetivos Específicos	33
2.5. Definición de Variables	33
2.6. Contexto Organizacional	33
2.6.1. Misión.....	34
2.6.2. Visión	34
2.6.3. Filosofía.....	35
2.6.4. Valores.....	35
2.6.5. Éxito de la empresa.....	35
2.6.6. Compromiso social.....	35
2.6.7. Estructura Organizacional de Laboratorios Ecu-Americana	36
2.7. Diagnóstico de la Satisfacción laboral.....	37
2.7.1. Perfil ocupacional.....	37
2.8. Metodología de Investigación	38
2.8.1. Métodos de Investigación.....	38
2.8.2. Tipo de investigación	39
2.8.3. Fuentes de Recolección de Datos	39
2.8.4. Técnicas de Recolección de Datos	40
2.8.5. Población y Muestra	41
2.8.5.1. Población	41

2.8.5.2. Muestra	41
2.9. Procedimiento de aplicación.....	41
2.10. Diseño del Instrumento.....	42
2.10.1. Elementos del instrumento	43
2.10.2. Parámetros de Medición del Instrumento.....	43
2.11. Procesamiento de Información	44
2.12. Análisis y Procesamiento de los Resultados de la Encuesta	45
2.13. Resultados generales por indicadores de la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.....	66
2.13.1. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	67
2.14. Comprobación de la hipótesis	70
CAPITULO III	73
PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y CONTRIBUIR CON EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LABORATORIOS ECUA – AMERICAN.....	73
3.1. Introducción.....	73
3.2. Objetivos.....	74
3.2.1. Objetivo general	74
3.2.2. Objetivos específicos.....	74
3.3. Importancia de la Propuesta	74
3.4. Justificación de la Propuesta.....	75
3.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	75
3.6. Descripción.....	76
3.6.1. Dimensión respeto y consideración.....	76
3.6.1.1. Estilos de liderazgo.....	77
3.6.2. Dimensión: Comunicación y relación entre compañeros	78
3.6.3. Dimensión: Supervisión	79

3.6.3.1. Programa de capacitación supervisión efectiva.....	79
3.6.3.2. Estrategias Motivacionales	81
3.6.4. Dimensión evaluación de las condiciones para el desempeño	86
3.6.4.1. Empowerment.....	87
3.6.4.2. Sistemas para mejorar la comunicación	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población de Laboratorios Ecuá-American	41
Tabla N° 2 Escala de Medición	43
Tabla N° 3 Parámetros de medición	44
Tabla N° 4 Pautas de control	44
Tabla N° 5 Factores de la Satisfacción Laboral	67
Tabla N° 6 Relación Clima Ideal vs Clima Real	69
Tabla N° 7 Tabla de contingencia de variables	72
Tabla N° 8 Chi-Square Tests	72
Tabla N° 9 Programa de Motivación “El Minuto de Integración”	82
Tabla N° 10 Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”	84
Tabla N° 11 Programa de Motivación Perfecta Asistencia	85
Tabla N° 12 Programa de Motivación “Ven y comparte”	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Organigrama Laboratorios Ecu-American.....	36
Gráfico N° 2 Dimensiones para el diseño de la encuesta.....	43
Gráfico N° 3 ¿Me gusta mi trabajo?.....	45
Gráfico N° 4 ¿El trabajo que hago es importante?.....	46
Gráfico N° 5 ¿Mi trabajo requiere la aplicación de muchas habilidades?.....	46
Gráfico N° 6 ¿Trabajo en un ambiente agradable y cómodo?.....	47
Gráfico N° 7 ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?.....	47
Gráfico N° 8 ¿Generalmente soy tratado con dignidad y respeto?.....	48
Gráfico N° 9 ¿Hay respeto y buen comportamiento de mis superiores?.....	48
Gráfico N° 10 ¿En la empresa se trata con dignidad y respeto a todos los funcionarios?	49
Gráfico N° 11 ¿Tengo a tiempo toda la información que necesito para realizar bien mi trabajo?	49
Gráfico N° 12 ¿Generalmente se da sugerencia para optimizar desempeño?	50
Gráfico N° 13 ¿Tengo información sobre mi desempeño?	50
Gráfico N° 14 ¿Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa?	51
Gráfico N° 15 ¿La organización está comprometida a ofrecer un buen servicio?	51
Gráfico N° 16 ¿Mis compañeros de trabajo intentan mejorar el trabajo?	52
Gráfico N° 17 ¿La satisfacción del cliente es mi prioridad?	53
Gráfico N° 18 ¿Mi jefe inmediato tiene experiencia?	53
Gráfico N° 19 ¿Mi jefe inmediato ayuda a sus colaboradores a crecer?.....	54
Gráfico N° 20 ¿Mi jefe inmediato trata a su gente con justicia?.....	54
Gráfico N° 21 ¿Jefe inmediato me mantiene al día acerca de asuntos de trabajo?	55
Gráfico N° 22 ¿Estoy satisfecho con el entrenamiento y capacitación que he recibido para desempeñar mi función?	55
Gráfico N° 23 ¿La institución apoya el desarrollo de su gente?	56
Gráfico N° 24 ¿La empresa me da la oportunidad de mejorar mis conocimientos?	56
Gráfico N° 25 ¿En general estoy satisfecho con mi trabajo?	57
Gráfico N° 26 ¿Prefiero trabajar en la empresa que en otros lugares que conozco?.....	57
Gráfico N° 27 ¿Estoy buscando activamente otro trabajo?.....	58
Gráfico N° 28 ¿En mi trabajo se mantienen políticas claras para manejar al personal?	58

Gráfico N° 29 ¿La institución me proporciona uniformes y la ropa de trabajo?	59
Gráfico N° 30 ¿Contamos con infraestructura adecuada?.....	59
Gráfico N° 31 ¿Contamos con buenos beneficios institucionales?	60
Gráfico N° 32 ¿Contamos con un adecuado seguro médico?	60
Gráfico N° 33 ¿Corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?	61
Gráfico N° 34 ¿La cultura de la empresa?.....	61
Gráfico N° 35 ¿Cumplo mis objetivos debido a la autonomía en mi puesto de trabajo?.....	62
Gráfico N° 36 ¿Mi desempeño es apoyado por la empresa?	62
Gráfico N° 37 ¿Tengo las herramientas y recursos para realizar mis actividades?.....	63
Gráfico N° 38 ¿Sus compañeros facilitan el cumplir con sus actividades o metas?	63
Gráfico N° 39 ¿La empresa le permite presentar nuevas ideas?	64
Gráfico N° 40 ¿Sus jefes le direccionan para cumplir de mejor forma sus metas?.....	64
Gráfico N° 41 ¿Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes?.....	65
Gráfico N° 42 ¿Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas?	65
Gráfico N° 43 Dimensiones del Clima Organizacional . ¡Error! Marcador no definido.	
Gráfico N° 44 Comparativo del Clima Organizacional	70

CAPITULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Concepto Clima Organizacional

Según Schneider, 1975 menciona que:

El término clima es un concepto derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura o viento) que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.¹

La bibliografía existente actualmente sobre clima organizacional se debate entre sí por lo que varios autores denotan su vinculación con las propiedades y características de la organización y del individuo. A continuación en el siguiente cuadro se presenta la definición de clima, citado por varios autores:

Cuadro N° 1 Cronología de la Definición de Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales: (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1970	Campbell,	Conjunto de atributos específicos de una organización

¹ Schneider, 1975. Organizational Climates: An Essay. Personnel Psychology, pp.447, citado por Margarita Chiang, M°Jose Matín y Antonio Nuñez "Reacciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, Madrid, 2010, p. 23.

	Dunnette, Lawler y Weick	particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización y las contingencias del comportamiento – resultados y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y nos son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad, Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continuo haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas prácticas y procedimientos, organizacionales, tanto formales como informales.

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Margarita Chiang, M^oJose Martín, y Antonio Núñez. "Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción Labora"l.p.20-31

Según la cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para clima organizacional se puede denotar que estos autores tratan de profundizar en la investigación sobre el clima a partir de la importancia que presentan las diferencias entre el clima psicológico de una persona y el clima de la organización de la que forma

parte el trabajador; a partir de este hecho, se analiza los resultados en relación con la satisfacción y el desempeño del trabajo.

El conocimiento de clima organizacional está basado en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo elemental su diagnóstico para gestionar a los trabajadores dentro de una organización. Las apreciaciones que el investigador realice dependen en buena medida de las actividades, interacciones que cada miembro tenga dentro de la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales en un entorno particular. Por lo que el clima resultante influye determinados comportamientos en los trabajadores.

Entendiendo los planteamientos antes citados, se hace evidente la implicación que el clima tiene en el desarrollo de las relaciones laborales, sin embargo en el presente trabajo queremos determinar si a percepción de los trabajadores, el clima también influirá en el desempeño de sus actividades individuales, esto a través de una autoevaluación realizada por los mencionados colaboradores.

1.1. Importancia

La importancia del clima organizacional a partir del enfoque que denotan los investigadores radica en el comportamiento del trabajador ya que no es un resultado de los factores de las organizaciones sino que depende de las percepciones que tengan de los mismos, es decir que depende en buena medida de las actividades y de otras experiencias que cada miembro tenga con la organización.

1.2. Enfoques sobre la formación del clima

Como se ha visto en los epígrafes anteriores, los investigadores han manifestado diversos criterios con el objetivo de clasificar las distintas definiciones del concepto de clima organizacional.

1.2.1. Enfoque estructural

“Este enfoque considera al clima como una característica perteneciente a una organización. Estos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales” (Guion, 1973).

La denominación de estructural ha sido empleada por varios autores por ejemplo Payne y Pugh (1976), “las condiciones de la organización son los determinantes de las actitudes de los miembros, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la organización.”

Por consiguiente, se puede acotar que los climas surgen de aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la misma, el grado de concentración de la toma de decisiones, el número de niveles en la escala jerárquica, el tipo de tecnología empleada y la aplicación de normas y políticas en la cual estas determinan la conducta individual del trabajador.

Chiang, Martín y Núñez (2010), manifiestan que:

La estructura organizacional produce un clima organizacional con propiedades propias. Dicho de otro modo, el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común. Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.²

1.2.2. Enfoque perceptual

El enfoque perceptual según James, Hater, Gent y Bruni (1978) incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a las variables situacionales, de manera que desde el punto

² Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, Madrid, 2010, p. 38

psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas de situaciones específicas o atributos estructurales.³

“En su estado más puro, sin embargo, la aproximación perceptual no contiene una teoría de composición. Simplemente se contempla al clima a nivel individual como clima psicológico, que se define como una descripción de la situación basada en percepciones psicológicamente (James et al., 1978)”⁴

1.2.3 Enfoque Interactivo

El tercer enfoque surge como una parte de los enfoques anteriores, uno de ellos considera que las determinantes del clima son las características de la organización; el otro por el contrario, expone que son las características del trabajador o individuo la que determina la formación del clima. Por lo que se puede denotar que este enfoque es la interacción entre las características de la organización y las características del trabajador o individuo la que constituye un determinante del clima.

1.2.4. Enfoque cultural

Morán y Volkwein (1992) indican que el enfoque cultural se centra en la manera en la que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones. La cultura, por tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social.⁵

³ L. James, J. Hater, M. Gent y J. Bruni. (1978). “Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and international psychology”. P. 783

⁴ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Realciones entre el clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral...p. 39-40

⁵ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Realciones entre el clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral...p. 43

1.3. Herramientas de Diagnóstico del Clima Organizacional

Se utilizan diferentes herramientas para este propósito, pero la encuesta es la más utilizada. Este instrumento presenta a los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la empresa, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. Entre los cuestionarios más utilizados están:

1.3.1. El cuestionario de Litwin y Stringer

De acuerdo a Litwin y Stringer (1967), citado por Méndez, (2006) “desarrollaron un cuestionario de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización.”⁶ Este instrumento dio origen a que se ponga a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque de este instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los empleados no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del empleado respecto a dichos factores. Litwin y Stringer, describen la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

1.3.2. Método de Pritchard y Karasick

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 10 dimensiones son: Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones Sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad de innovación, y Centralización de la toma de decisiones.

⁶ Méndez, Carlos, (2006). “Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención.” Centro Editorial Universidad del Rosario. p.54

El conjunto de dimensiones empleadas por los autores permiten detectar que existe un número considerable de Instrumentos para medir el clima organizacional, aun así no se refleja la totalidad de los instrumentos, se concluye que las dimensiones utilizadas en los diferentes instrumentos varían de un autor a otro, por lo que se debe tener claro que para medir el clima organizacional de una empresa, se debe tomar en cuenta el instrumento que se utilice, sea el que mida verdaderamente las necesidades reales de la organización, así como las características de los recursos humanos que la integran para garantizar los resultados.

1.3.3. El cuestionario de Rensis Likert

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones la cuales son:

Estilos de Autoridad, Esquemas motivacionales, Comunicación, Proceso de influencia, Procesos de toma de decisiones, Proceso de Planificación, Procesos de control, Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

1.4. Dimensiones del Clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional según Sandoval, 2004 son: “las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas.”⁷

Existen distintos estudios respecto a unas dimensiones concretas, como las mencionadas por Campbell, Dunnette, Lawler, y Weick (1970) quienes establecieron la existencia de cuatro dimensiones comunes:

⁷ C. Sandoval, 2004. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Año 10, N°27, p. 78.

1. Autonomía individual
2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada
3. Orientación hacia la recompensa
4. Consideración, afecto y apoyo

A estas cuatro dimensiones, Payne y Pugh, a través de un análisis posterior sobre el tema se agrega una quinta dimensión denominada:

5. Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

Estas dimensiones muestran los aspectos tenidos en cuenta con mayor frecuencia en la investigación. Algunas de ellas, sin embargo, son similares a las dimensiones de la estructura organizacional (por ejemplo la primera, que sería el aspecto inverso a la centralización, y la segunda, que sería similar a la formalización). Lo que las haría dimensiones específicas del clima es, precisamente, el nivel subjetivo en el que aparecen, aunque ello plantea un problema de delimitación entre algunas dimensiones de clima y algunas medidas subjetivas de la estructura organizacional.⁸

Se puede evidenciar la presencia de varias dimensiones en la dinámica organizacional, las cuales potencian las características del clima realzando o perjudicando, dependiendo del caso, del entorno laboral en el cual se desarrollan cotidianamente las organizaciones. Es decir, la forma como estas dimensiones se manifiestan implica en una reacción del grupo con la organización.

1.4.1. Dimensiones del clima desde una perspectiva general

Chiang, Martín y Núñez (2010), explican que:

Las investigaciones de clima organizacional se han basado en el desarrollo de las medidas generales y parece haber acuerdo entre los autores sobre algunas de ellas como comunes a la mayoría de los estudios. El modo más habitual de proceder para delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos a partir de las cuales se han elaborado cuestionarios. De los resultados de la aplicación de estos instrumentos a determinadas muestras se han buscado,

⁸ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral...p. 57

mediante el análisis factorial, aquellas dimensiones que mejor daban cuenta de las interrelaciones entre los ítems.⁹

1.4.2. Dimensiones de clima desde una perspectiva específica

Una segunda aproximación de la dimensionalidad de clima, considerada por Schneider y Rechers (1983), es el estudio de las dimensiones del clima desde una perspectiva específica. Esta es una de las más importantes aportaciones y avances en la investigación del clima que se ha desarrollado como consecuencia de los problemas que plantean las aproximaciones generales. La asunción básica es el reconocimiento de que en una organización existen diferentes climas y entonces se construyen los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideran relevantes del clima. En las organizaciones existen diferentes climas para objetos distintos y específicos. Estos pueden ser un servicio determinado, la seguridad, la innovación, etc. Por eso se utilizan dimensiones de clima relacionadas con estos criterios en vez de medidas generales...¹⁰

Aquí la importancia del conocimiento del clima organizacional ya que se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar a los integrantes dentro de una organización. Por lo que se necesita crear un clima saludable para los miembros de la organización, en el que éstos puedan realizar su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos dentro de la misma.

1.5 Satisfacción Laboral

1.5.1. Concepto

La satisfacción laboral para muchos autores no es más que el grado de bienestar que el trabajador experimenta en una empresa u organización por lo que se puede comprender que:

⁹ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral...p. 55-56

¹⁰ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral...p. 66

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Si se parte del hecho de que el buen funcionamiento de la organización depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo esencial cumplir la misión y los objetivos organizacionales emanados de ella y esto desde luego lleva a concentrar cada vez más los esfuerzos en la atención al hombre de manera que se puede alcanzar su satisfacción. Entendida ésta como la sensación que el individuo siente al lograr el equilibrio entre sus necesidades o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Claro está, que algunas veces se pueden encontrar empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Una de las actividades más importante dentro de cualquier organización es lograr que las necesidades de todas las personas armonicen con las necesidades de la misma organización. La satisfacción que tengan los individuos con su trabajo es una de las variables más importantes relacionadas con el

comportamiento organizacional y la mejor calidad de vida. A lo largo de la historia los estudios sobre la satisfacción han estado vinculados a diferentes aspectos.¹¹

Sin embargo, la satisfacción laboral es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

1.5.2. Dimensiones de la satisfacción laboral

Según Chiang, 2004 señala diez dimensiones que abarcan de manera general los diferentes factores que podrían incidir en la satisfacción laboral, los cuales se señala a continuación:

- 1.- Satisfacción con los superiores, autoridad o gerencia.
- 2.- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- 3.- Satisfacción con el contenido del trabajo
- 4.- Satisfacción con las compensaciones
- 5.- Satisfacción con los compañeros de trabajo, las relaciones humanas y sociales
- 6.- Satisfacción con las políticas y prácticas de la empresa
- 7.- Satisfacción con las oportunidades de promoción
- 8.- Satisfacción con la participación y autonomía
- 9.- Satisfacción con el grupo de trabajo o con la organización
- 10.- Satisfacción con el desarrollo personal

El concepto de satisfacción en el trabajo, general y por facetas, implica claramente un modelo *compensatorio* de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo, puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas aéreas. Del mismo modo, se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración.¹²

¹¹ Rossillo, Velázquez, Marrero. “La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio” en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°163, 2012, en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>

¹² Margarita Chiang, M°Jose Matín y Antonio Nuñez “Realciones entre el clima Organizacional y la Satisfaccion Laboral...p. 163-164

1.5.3. Teoría de la satisfacción en el trabajo y de la motivación del trabajador

Aunque el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral no comienza hasta los años 30, ya antes, algunos autores estudiaron diversas actitudes de los empleados ante distintos aspectos del trabajo. El problema de la reducción de la fatiga fue uno de los primeros en tratarse. Al hilo de este, se investigaron cuestiones como los efectos de la horas de trabajo, los descansos, la fatiga y el rendimiento (Vernon, 1921); A la hora de explicar los factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral han surgido distintos modelos teóricos. Al objeto de sistematizar, de alguna manera, tanta diversidad de criterios que fundamentan los estudios sobre la satisfacción laboral, en dos orientaciones:¹³

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el mismo, se han generado una serie de teorías de la motivación. Nosotros vamos a describir dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

A) “La teoría de los dos factores” de Herzberg

B) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por Lawler.

A) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro)

¹³ Margarita Chiang, M^oJose Matín y Antonio Nuñez “Reacciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción Laboral...p. 171

Esta teoría desencadenó numerosas críticas y controversias, tanto desde el punto de vista del contenido como desde la perspectiva metodológica. Gran cantidad de investigaciones plantean dudas sobre la eficacia de su teoría; muchas otras, en cambio, confirman sus resultados. A pesar de estas críticas, no se puede negar que su trabajo ha ejercido una influencia estimulante sobre la investigación en torno a la satisfacción laboral.

B) “*El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo*”, propuesto por Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), remarca la relación “*expectativas-recompensas*”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1968). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.¹⁴

La importancia de explicar sobre las teóricas referente a la satisfacción laboral que fundamentan los principios determinantes en las necesidades, intereses y deseos del trabajador, ya sea en aspectos derivados del propio trabajo.

1.6. Evaluación del desempeño

1.6.1. Concepto

Diversos son los autores que plantean su concepción sobre lo que significa la evaluación del desempeño, sin embargo, es preciso resumir alguno de ellos.

“La Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”¹⁵

¹⁴ Caballero, Katia. *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. Revista currículum y formación del profesorado. Universidad de Granada. 2002, p. 6-7

¹⁵ Werther, William y Keith, Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill, 2001, p. 345

“La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”¹⁶

“Definición Operacional: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.”¹⁷

Como se puede observar sobre los diversos puntos de vista de los autores, la evaluación del desempeño constituye un subsistema de dirección y gestión en el proceso administrativo, ampliamente generalizado en las organizaciones, instituciones o empresas. Mediante la evaluación se puede identificar problemas como: supervisión del talento humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, la falta de aprovechamiento de potenciales, o también la falta de motivación.

1.6.2. Razones para evaluar el desempeño

Hay varias razones para evaluar al personal:

- La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo que ejecuta.
- La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.¹⁸

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. *Administración de los Nuevos Tiempos*. 5ta ed. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill, 2002, p. 198

¹⁷ Arboleda, Ana. *Importancia de la Evaluación del Desempeño en una empresa de Servicios*. Universidad Andina Simón Bolívar Especialización Superior en Dirección de Personas y de Talento Humano, 2008, p. 4

Como se puede ver es necesario conocer las razones de una evaluación del desempeño al trabajador ya que a través de ésta se puede determinar quiénes son aquellos elementos que merecen recibir incrementos en los sueldos, o que continúen trabajando en la empresa. Además, permite determinar si existe la necesidad de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal, o si es importante mejorar las relaciones humanas entre supervisores y subordinados, por todas estas razones es de suma importancia establecer planes de acción para gestionar el factor humano a través de la implementación de nuevas políticas institucionales o empresariales que permitan mantener colaboradores con rendimiento excelentes y la calidad de los servicios óptima a través de apreciación del desempeño de los mismos.

1.6.3. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño según Álvarez 2005, menciona como métodos de evaluación los siguientes:

1. Escala gráfica de calificación: Escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al evaluado se le califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica. Es la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño.

2. Alternancia en la clasificación: Clasificación de los empleados desde el mejor hasta el peor, en torno a una característica en particular. Se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eligen los nombres de cualesquiera que no se conozcan lo suficientemente para clasificarlos. Se indica cual es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y se obtiene también el empleado que la tiene más baja. Luego se elige el siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos, hasta haber clasificado a todos los empleados.

3. Método de comparaciones de pares: Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par. Ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad del trabajo, calidad del trabajo, etc.), cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares.

¹⁸ Ibáñez, Mario. (2000). *Evaluación del Trabajador*. Facultad de Ciencias Administrativas Gestión en el Tercer Milenio, Sistemas de Bibliotecas, 26-04-13, en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v03_n6/evaluacion.htm#RAZONES.

- 4. Método de distribución forzada:** Similar al de la graduación de una curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.
- 5. Método del incidente crítico:** El supervisor lleva por cada subordinado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables, de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona. Cada seis meses el supervisor y el subordinado se reúnen para comentar el desempeño de éste último utilizando los incidentes específicos como ejemplos.
- 6. Formas narrativas:** Se pide al supervisor que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto, que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento, diseñado para ayudar al empleado a cumplir exceder esos criterios. Posteriormente, se elabora una conclusión de la discusión de la evaluación del desempeño, haciendo énfasis en la solución del problema.
- 7. Escalas de calificación basadas en el comportamiento:** Métodos de evaluación cuya finalidad es combinar los beneficios de incidentes críticos narrativos con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos o de buen o mal desempeño.
- 8. Método de la administración por objetivos:** Implica la disposición de metas medibles y específicas con cada empleado y posteriormente la medición periódica del progreso logrado.¹⁹

Para realizar el proceso de evaluación de personal se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño la aplicación de cualquiera de estos son de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del personal es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño laboral de las personas de la empresa. En conclusión, la evaluación del desempeño laboral no es solo un buen sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

1.6.4. Tipo de evaluación de desempeño

Existen varios tipos de evaluación de desempeño que permiten evaluar el rendimiento laboral por lo que se menciona a continuación los siguientes:

El hablar de evaluación de desempeño no implica un tipo y metodología única, sino que presenta un abanico de posibilidades. Dentro de los tipos más utilizados se encuentran el Test de Tendencias Conductuales DISC-TTCD que es un método de conocimiento y clasificación de las

¹⁹ Álvarez, Evelyn (8 de febrero 2005). *Aspectos Interesantes sobre la Evaluación del Desempeño*. Ambato 26-04-13, en <http://boards4.melodysoft.com/Administrador3/aspectos-interesantes-sobre-la-evaluacion-6.html> El 26 de abril de 2013

características de la conducta social y laboral de las personas y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar. Su nombre se basa en el método utilizado, el cual describe las conductas en base a cuatro factores: Dominante, Influyente, Estable y Cauteloso.²⁰

Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral se puede mencionar cuatro tipos:

Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.- En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.- Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.- La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.- La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.²¹

La autoevaluación: Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas. Determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el

²⁰ Zúñiga, A (2006). *Evaluación integral de productividad*. Recuperado de www.deguate.com. El 26 de abril de 2103

²¹ Iturralde, Julia. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría. Tesis de Grado

desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las debilidades, y determinar también lo que debe reforzarse y como mejorar los resultados de las personas y los equipo involucrados.²²

De acuerdo a los tipos de desempeño mencionados anteriormente se puede decir que a través de un proceso sistemático y periódico sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar y así contribuir con el desarrollo integral tanto del empleado como para la empresa.

1.6.5. Como implantar el proceso de autoevaluación

La autoevaluación no es más que un examen global, sistemático de las actividades y resultados de una empresa, es indispensable para el desarrollo de los empleados en una dirección concreta, aquella planteada por los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa.

El responsable es la persona que se encarga de diseñar, aplicar y realizar la evaluación dentro de la empresa. Para lo que se ha denominado el evaluador.

Primera Fase

Sensibilización: Este proceso comprende la facilitación, reflexión y concientización del personal sobre la importancia del proceso de autoevaluación dentro de la empresa con el fin de generar condiciones que creen un ambiente favorable para la implantación del modelo de autoevaluación. Dentro de este proceso es necesaria la comunicación de los objetivos de la autoevaluación para que tengan claro todos los involucrados que ingresen en este proceso.

²² Chiavetano, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill, 2000, p. 388

Segunda Fase:

Diseño del proceso de autoevaluación: es necesario definir un diseño que determine con claridad las distintas etapas de la misma, junto con la especificación de las actividades que se llevarán a cabo, un cronograma para cada una de las actividades, los recursos necesarios y el presupuesto para su ejecución.

No existe un diseño único para la realización de evaluaciones de impacto y es necesario considerar diferentes alternativas según las características de la población, los impactos a evaluar y las consideraciones éticas y políticas a evaluar.

Para ello es necesario incorporar estrategias de evaluación cualitativa y cuantitativa. Ya que el diseño de un proceso mixto agrega la posibilidad de identificar las prioridades y dificultades a partir de la opinión y la vivencia de los empleados.

Tercera fase

Recolectar la información: esta etapa es práctica y comprende una serie de decisiones y actividades, tales como:

- Definir qué información se necesita recolectar.
- Determinar el equipo encargado.
- Elaborar instrumentos y definir la muestra.
- Realizar el trabajo de campo.
- Procesar y validar la información.

Es recomendable establecer controles de calidad para todas las fases de recolección de datos, con el objetivo de detectar y corregir los errores que pudieran surgir. A su vez, para asegurar la confiabilidad de los mismos y su análisis, se debe respaldar toda la información con documentación detallada.

Cuarta Fase

Análisis de la información: esta fase de análisis va a permitir encontrar las causas de la existencia del problema o problemas, es decir, el origen de las posibles malas condiciones de trabajo. Para la determinación de las causas hay que tener en cuenta que un problema concreto puede tener diversos motivos y que hay que tratar de identificar las causas reales y no sólo las aparentes. Si el análisis se queda en la identificación de la causa aparente, se puede descubrir que, tras tomar medidas, el problema de fondo persiste, y que pese a estas mejoras los trabajadores tienen la sensación de que sus condiciones de trabajo no han cambiado realmente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE ECUA – AMERICAN CÍA LTDA.

2.1. Importancia de la Investigación

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu-American de la ciudad de Quito, es para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores, y proponer el diseño de un método de evaluación de clima organizacional.

2.2. Alcance y limitaciones

Para el desarrollo de la presente investigación titulada “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American” se contó con el apoyo de los administrativos del Laboratorio Ecu- American. La investigación se orientada a los colaboradores administrativos, técnicos y de recepción que está conformado por 96 empleados de los cuáles se va encuestar a la población total, con el fin de obtener información necesaria para la realización de ésta investigación.

2.3. Limitaciones

Dentro de las limitantes para la elaboración de ésta investigación, fue el tiempo limitado con que cuentan los empleados de la empresa, aunque sí han mostrado interés. También es una limitante que por la naturaleza de la empresa, los colaboradores no pudieron dedicarse a proporcionar información durante largos períodos de tiempo, pues no pueden desatender sus responsabilidades hacia los pacientes.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu-American, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la satisfacción del personal en los Laboratorios Ecu-American para conocer el grado de conformidad que tienen los empleados sobre el ambiente en el que laboran.
- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado el clima organizacional en los Laboratorios Ecu-American.

2.5. Definición de Variables

- **Variable Independiente**

Satisfacción laboral

- **Variable Dependiente**

Desempeño laboral

2.6. Contexto Organizacional

Ecu- American es un laboratorio clínico que fue fundado en 1984, realiza exámenes de Medicina Preventiva Laboral e institucional, análisis hematológicos, bioquímicos, bacteriológicos, inmunológicos, hormonales e histopatológicos, medicina ocupacional y preventiva. Adicionalmente se realizan exámenes de audiometría, optometría, rayos X y electrocardiograma, para lo cual se caracteriza por tener un personal profesional, técnicos altamente capacitado, con enorme calidad humana y experiencia profesional avalando la tecnología de punta.

- **Área de Laboratorio Clínico**

Mantiene un alto control de calidad que se inicia en recepción con el moderno sistema de código de barras, que se conectan con las interfaces como una innovadora

red tecnológica que integra las muestras del paciente con los equipos, garantizando así una calidad total.

- Servicios:
 - ✓ Traslado del personal hacia el lugar que el paciente dese para la toma de muestras
 - ✓ Validación de exámenes por Doctores Laboratoristas
 - ✓ Calidad “Técnica” Profesional y Humana
 - ✓ Atención a domicilio u oficina sin recargo
 - ✓ No hay límite de pacientes diarios debido al Staff humano y técnico con el que cuenta el Laboratorio
 - ✓ Amplio horario de atención de 6:30 am a 20:30 pm.
 - ✓ Fácil acceso cuenta con parqueadero con guardianía para la seguridad de los pacientes.

2.6.1. Misión

“EcuA-American es una Institución privada de salud, que brinda servicios de análisis de laboratorio clínico, histopatología, imagen diagnóstica y medicina ocupacional con un enfoque integral y absoluta precisión, en pro del paciente y para el médico.”²³(ECUAamerican, 2010)

2.6.2. Visión

“Ser una organización empresarial de salud modelo en Ecuador regidos por los más altos estándares de calidad internacional y tecnología de punta para el apoyo a médicos, pacientes y empresas perpetuando así nuestro nombre y calidad a través de los años.”²⁴
(ECUAamerican, 2010)

²³ ECUAamerican, 2010. *Nuestra empresa*. Recuperado de <http://ecua-american.com/>. 14 agosto 2013

²⁴ *Ibíd*em

2.6.3. Filosofía

Brindar “UN SERVICIO DE EXCELENCIA” tanto humano como técnico, ser soporte vital para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades; y así colaborar a que nuestros pacientes mejoren su calidad de vida ya que “Tener Salud es Progreso”²⁵ (ECUAAmerican, 2010)

2.6.4. Valores

- **AMOR:** al trabajo que realizamos.
- **HONESTIDAD:** en cada una de nuestras funciones.
- **DISCIPLINA:** en cada actividad para mantener calidad total.
- **RESPONSABILIDAD:** al ejecutar cada estudio con compromiso.
- **SOLIDARIDAD:** trabajar en equipo y armonía.
- **LEALTAD:** con nuestros pacientes protegiendo su bienestar e intereses.
- **CONFIDENCIALIDAD:** en la información del paciente.
- **TENACIDAD:** cada día trabajar por metas y jamás rendirnos.

2.6.5. Éxito de la empresa

El compromiso, la responsabilidad, la disciplina y la honestidad con que realizamos nuestro trabajo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Razón por la cual cada año incrementamos nuestra cantidad de pacientes, la confianza de los mismos y el apoyo de los médicos.

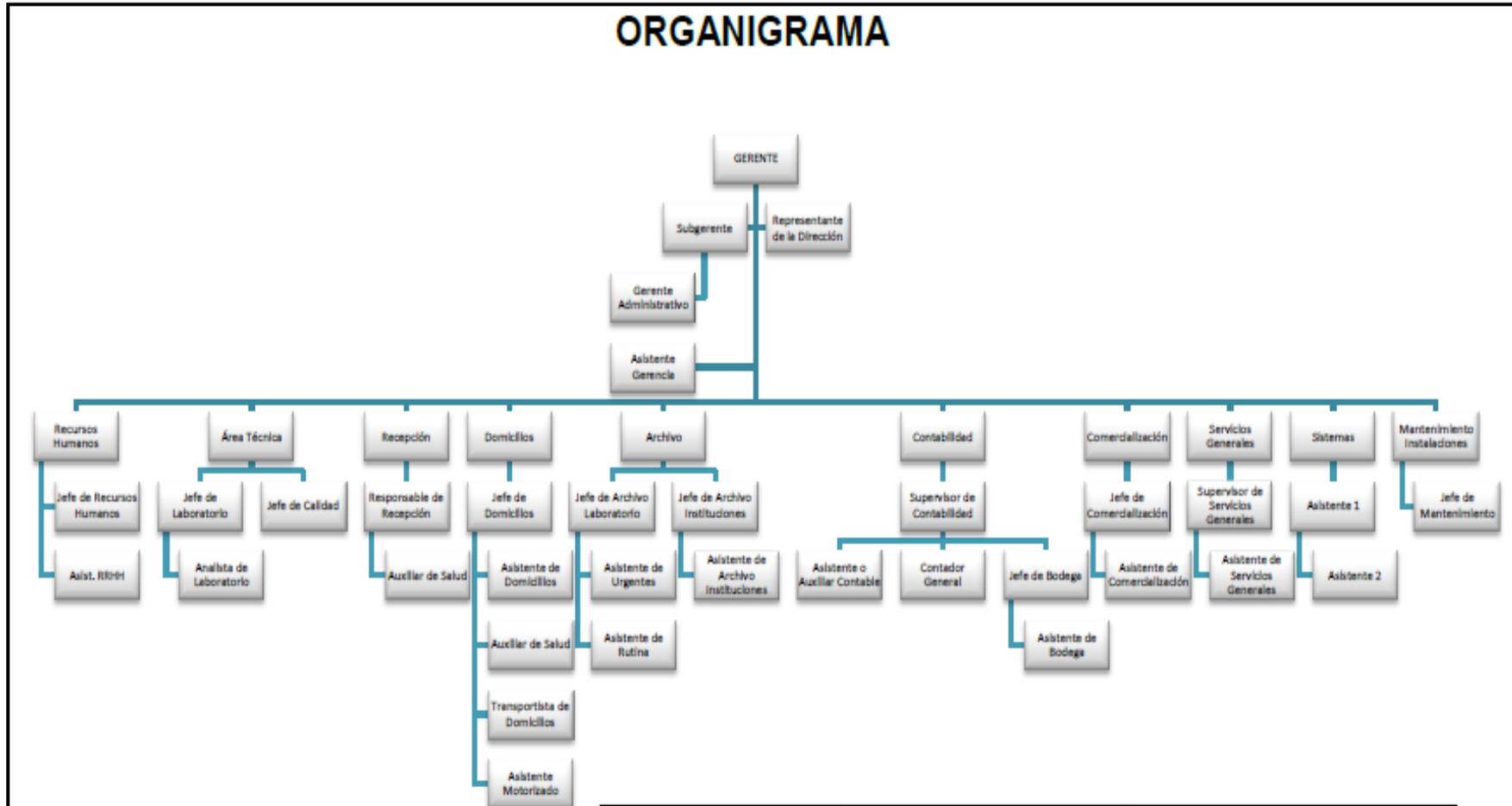
2.6.6. Compromiso social

Apoya a la formación y desarrollo del talento humano en el trabajo e investigación de laboratorio clínico como aporte a la sociedad.

²⁵ Ibídem

2.6.7. Estructura Organizacional de Laboratorios Ecu-Americana

Gráfico N° 1 Organigrama Laboratorios Ecu-American



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Laboratorios Ecu- American

2.7. Diagnóstico de la Satisfacción laboral

La satisfacción del personal en una organización es complejo ya que intervienen variables, tales como el contexto social, clima y cultura organizacional en que se desarrolla, las condiciones de trabajo. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva global que se traduce en las condiciones que la empresa proporciona a todos sus trabajadores para poder cumplir sus tareas asignadas.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los empleados de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

En este sentido, el método a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico debe ser un sistema que permita diseñar, analizar y generar estadísticas las variables, es por ello que se utilizará la encuesta como el instrumento para generar el Diagnóstico del Clima y Satisfacción Organizacional y así tener una comprensión y entender si estos factores influyen en el desempeño del personal. Una vez obtenidos los resultados, la empresa podrá contar con un insumo que le permita tomar acciones y correctivos sobre los hallazgos.

2.7.1. Perfil ocupacional

Laboratorios Ecu-American presenta tres grupos ocupacionales que se encargan de brindar una adecuada atención al paciente.

Recepción y atención al paciente: Es el personal que realiza ocupaciones de ayudantía a un profesional o área de trabajo y/o a cargo de diligencias clínicas. Requieren contar con educación superior media completa más una capacitación específica, por lo general de seis meses a un año de duración. Es el grupo que cumple actividades laborales más heterogéneas dentro del laboratorio (ejemplo atención, facturación, recepción de muestras, extracción de sangre, entrega de resultados)

Técnicos de Laboratorio: Es el personal que se desempeñan como profesionales médicos. Se le identifica con el que asiste, atiende a los pacientes. Requieren contar título de tercer nivel entregado por alguna Universidad del Estado o reconocida por este. Este grupo de personas cumple con las labores de preparación, procesamiento y análisis de muestras, elaboración de informes y resultados.

Personal Administrativo: Es el personal que se desempeñan en actividades no médicas al interior del laboratorio clínico, están encargados de los aspectos de gestión del personal, tareas financieras y relativas a la adquisición y mantención de equipos, actividades de soporte a la operación, sistemas, contabilidad, recursos humanos, administrativos, compras y mantenimiento.

2.8. Metodología de Investigación

2.8.1. Métodos de Investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo, ya que el objetivo es captar la realidad a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tienen los empleados dentro de su contexto laboral.

El método de investigación utilizado es el deductivo porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que se parte de información proporcionada por los administrativos de Laboratorios Ecu- American; además se prevé utilizar la técnica de la Observación Directa para la obtención de la información que complemento la investigación.

Se utilizará el presente método porque permitirá estudiar y comprender las diferentes dimensiones que componen la satisfacción laboral y el clima organizacional de la empresa y de esta manera analizar la influencia del desempeño del personal, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema.

La aplicación se realizará en el interior de la empresa Ecu - American tanto para detectar el nivel de inconformidad respecto de la satisfacción laboral y clima

organizacional, ya que mediante los hallazgos se podrá aplicar medidas correctivas y proponer alternativas de solución, en cuanto a desempeño laboral se refiere.

2.8.2. Tipo de investigación

Para la ejecución del presente proyecto se utilizará el siguiente tipo de investigación.

Investigación Descriptiva: El propósito de ésta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Para realizar la presente investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se sustentará en información ya existente basada en libros, tesis, revistas, lectura, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo permitiendo de esta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables.

Investigación Correlacional: Tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que se pueda relacionar la variable independiente que se refiere a la satisfacción laboral que basa su investigación en conocer el clima organizacional y la variable dependiente que es el desempeño laboral, con el fin de evaluar las variaciones de comportamiento del personal de Laboratorios Ecu-American. Mediante métodos estadísticos que permitirán analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer alternativas de solución que permita mejorar la situación actual de la empresa.

2.8.3. Fuentes de Recolección de Datos

a) Fuentes Primarias

La información se obtuvo de forma directa de los Laboratorios Ecu-American, donde se presenta el fenómeno en estudio, a través de la aplicación de un cuestionario para conocer la percepción que tienen los jefes y colaboradores acerca de la Satisfacción Laboral.

La encuesta se define como “aquel procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés”²⁶ (Cea D’ancona, 1996, pág. 240). Cabe señalar que la encuesta a aplicar posee preguntas cerradas, donde los sujetos se limitaran a seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta.

b) Fuentes Secundarias

Para realizar el proyecto de investigación se utilizará la modalidad bibliográfica documental ya que para su ejecución se centrará en información ya existente basada en libros, antecedentes de la empresa, revistas, tesis, lectura, bibliotecas, etc. con la finalidad de que la información esté centrada en la comprensión y la veracidad, permitiendo de ésta manera que el investigador pueda conceptualizar las variables.

2.8.4. Técnicas de Recolección de Datos

a) Encuesta

Se utilizó esta técnica para diseñar un instrumento de recolección de información para aplicarlos a los jefes y colaboradores administrativos de Laboratorios de Ecu-American para la elaboración del diagnóstico, e identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral de la empresa.

b) Observación

Se va a poner en práctica la técnica de la observación directa para complementar información que no se pueda obtener mediante la encuesta, esta técnica se realizará a través de visitas constantes a Laboratorios Ecu-American, teniendo contacto directo con el personal en su ambiente de trabajo.

²⁶ Cea D’ancona, María de los Ángeles. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de la Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.

2.8.5. Población y Muestra

2.8.5.1. Población

La población está compuesto por todo el personal contratado a diciembre de 2013, que corresponde a un total de 96 empleados que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla N° 1 Población de Laboratorios EcuA-American

Jerarquías	N° de Empleados
Administrativos	27
Técnicos	33
Recepción	36
TOTAL	96

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Laboratorios EcuA-American

2.8.5.2. Muestra

Debido a que la población es pequeña, no es necesario calcular la muestra, por lo que se trabajará con toda la población.

2.9. Procedimiento de aplicación.

Se explicó a los trabajadores de la empresa el propósito de la investigación previa autorización para la aplicación de la encuesta. Los colaboradores al aceptar participar en dicha investigación. Se procedió a la realización de un calendario de trabajo para establecer las fechas para la aplicación del cuestionario. Fijado el día y la hora de la aplicación de la encuesta se notificó a todo el personal.

La encuesta se aplicó en el mes de junio de 2013 a un total de noventa y seis (96) empleados, cabe señalar que no se consideró el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la empresa, el cual fue administrado por el investigador responsable del proyecto, seguidamente se explicó a cada una de las personas encuestadas el contenido del cuestionario y la forma de resolverlo, para que ellos

mismos puedan responderlo de acuerdo a sus posibilidades de horario de trabajo. Como aspecto ético considerado en la investigación, se tomó en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se les explicó a los empleados que la información recabada a través de la encuesta no se identificará a nadie, ya que en estas no se les solicita nombres ni apellidos, lo que generó un ambiente de confianza entre los participantes. Por último, después de un tiempo considerable, se recogerán los cuestionarios de cada departamento ya contestados.

✓ Tiempo de aplicación: Un mes.

Se aplicó el cuestionario en el transcurso de veinte días laborables, ya que las encuestas fueron aplicadas a los diferentes empleados de distintos departamentos y en algunos casos tienen horarios rotativos y de fin de semana.

2.10. Diseño del Instrumento

Con la finalidad de realizar el diagnóstico de la satisfacción del personal de la empresa Ecu – American, se diseñó una encuesta basada en la referencia bibliográfica, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la empresa. Para el diseño del instrumento se determinaron ciertos factores que permiten conocer las percepciones de los empleados acerca de las variables que más inciden en su comportamiento, lo que refleja en su desempeño.

Tomando en cuenta las consideraciones presentadas anteriormente, se diseñó una encuesta basada en dimensiones seleccionadas para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral en la empresa Ecu – American y para analizar sus respectivos indicadores, se creó un cuestionario estructurado de cuarenta y un (41) ítems, el cual se fundamentó en preguntas cerradas de respuestas de elección múltiple con una estimación en base a la escala de Likert, dicha escala tiene (4) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cuatro.

A continuación se presenta la medición de la escala:

Tabla N° 2 Escala de Medición

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
En Total desacuerdo	1
En desacuerdo	2
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	4

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Basado en el modelo de la escala de Likert

2.10.1. Elementos del instrumento

Dentro del diagnóstico de la satisfacción del personal de la empresa Ecu – American se identifican nueve factores a evaluar, estos son los siguientes:

Gráfico N° 2 Factores de Engagement

FACTORES
<ul style="list-style-type: none">• Naturaleza del trabajo• Respeto y consideración• Comunicación y relación entre compañeros• Calidad• Supervisión• Desarrollo y entrenamiento personal• Satisfacción General• Beneficios sociales• Evaluación de las condiciones para el desempeño

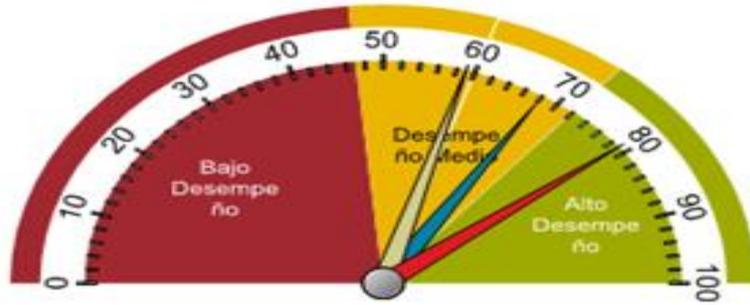
Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Investigación Propia

2.10.2. Parámetros de Medición del Instrumento

Se tomará en cuenta el valor correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada dimensión según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los siguientes:

Tabla N° 3 Parámetros de medición



Elaborado por: Global Engagement de Aon Hewitt
Fuente: Global Engagement de Aon Hewitt

De acuerdo a los resultados de la aplicación de la encuesta elaborada, se tomará de referencia la tabla de Aon Hewitt, para poder interpretar los hallazgos, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N° 4 Pautas de control

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
BAJO DESEMPEÑO	Cuando la satisfacción laboral se encuentra en estado bajo significa que los empleados están experimentando un alto grado de malestar en sus puestos de trabajo, lo que genera un nivel de desempeño del personal inferior por lo que es necesario tomar acciones urgentes.
DESEMPEÑO MEDIO	Cuando la satisfacción laboral da como resultado estado medio significa que los empleados se encuentran insatisfechos con su trabajo, por lo que su nivel de desempeño se ve mermado en el cumplimiento de sus actividades, lo que requiere tomar medidas a mediano plazo.
ALTO DESEMPEÑO	Cuando la satisfacción laboral da como resultado estado óptimo significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados

Elaborado por: Edwin Valencia/**Fuente:** Investigación propia

2.11. Procesamiento de Información

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procederá a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se la realizará de forma manual ya que es un número reducido de datos y se utilizará para su tabulación el programa Excel para la elaboración de tablas y gráficos y así poder analizar e interpretar con mayor claridad los resultados de la investigación realizada.

2.12. Análisis y Procesamiento de los Resultados de la Encuesta

Factor de la Naturaleza del Trabajo

1. ¿Me gusta mi trabajo?

Gráfico N° 3 ¿Me gusta mi trabajo?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Con respecto a la pregunta de si me gusta el trabajo como se aprecia en el gráfico anterior el 42% de los empleados opinó que está en total desacuerdo, el 37% dice estar en desacuerdo, el 22% dice estar de acuerdo; mientras que el 20% contestó que está totalmente de acuerdo.

8. ¿El trabajo que hago es importante?

Gráfico N° 4 ¿El trabajo que hago es importante?



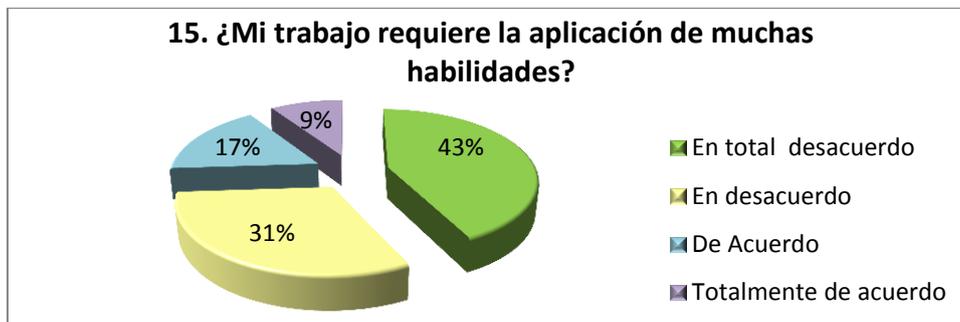
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 31% está en total desacuerdo, el 25% dice estar en desacuerdo, mientras que el 23% está en acuerdo y el 21% dice estar en total acuerdo.

15. ¿Mi trabajo requiere la aplicación de muchas habilidades?

Gráfico N° 5 ¿Mi trabajo requiere la aplicación de muchas habilidades?



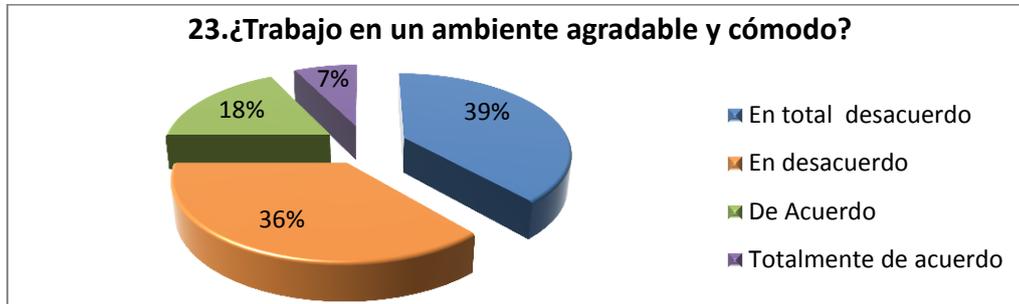
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico el 43% dice estar en total desacuerdo, el 31% está en desacuerdo, mientras que el 17% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

23. ¿Trabajo en un ambiente agradable y cómodo?

Gráfico N° 6 ¿Trabajo en un ambiente agradable y cómodo?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 39% de los trabajadores dicen estar en total desacuerdo, el 36% dicen estar en desacuerdo, mientras que el 18% de encuestados dice estar de acuerdo y el 7% opina estar de acuerdo con el ambiente de trabajo.

38. ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?

Gráfico N° 7 ¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre la pregunta si existe seguridad laboral, el 36% de los empleados dicen estar en Total desacuerdo, el 23% en desacuerdo mientras que el 21% dice estar de acuerdo y el 20% estar en total acuerdo.

Factor de Respeto y Consideración

2. ¿Generalmente soy tratado con dignidad y respeto?

Gráfico N° 8 ¿Generalmente soy tratado con dignidad y respeto?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 49% de los empleados están en total desacuerdo en la forma de cómo son tratados en la empresa, el 42% están en desacuerdo mientras que el 4% está de acuerdo y el 5% están en total acuerdo en el trato y el respeto con el que son tratados en la institución.

9. ¿Hay respeto y buen comportamiento de mis superiores?

Gráfico N° 9 ¿Hay respeto y buen comportamiento de mis superiores?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

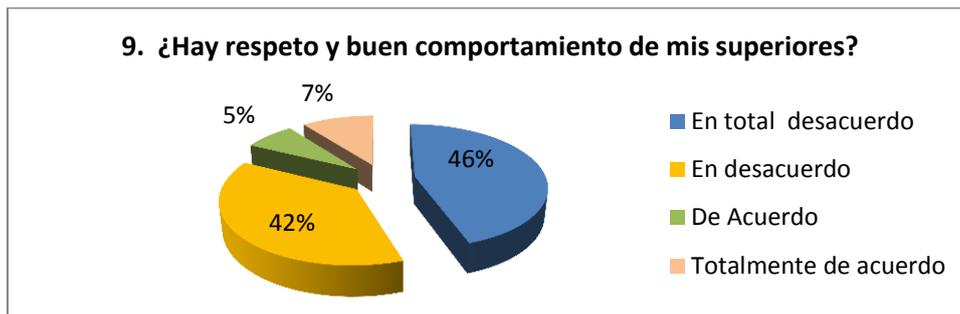
Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 47% de los empleados están en total desacuerdo con la forma de trato y comportamiento de sus superiores, el 39% en

desacuerdo, mientras que el 6% están de acuerdo y el 8% en total acuerdo el trato de sus superiores.

16. ¿En la empresa se trata con dignidad y respeto a todos los funcionarios?

Gráfico N° 10 ¿En la empresa se trata con dignidad y respeto a todos los funcionarios?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre el trato con dignidad y respeto a los funcionarios el 46% de las personas encuestadas están en total desacuerdo, el 42% están en desacuerdo, mientras que el 5% está de acuerdo y el 7% está en total acuerdo con el trato.

Factor en Comunicación y Relación con los Compañeros de Trabajo

Gráfico N° 11 ¿Tengo a tiempo toda la información que necesito para realizar bien mi trabajo?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre la información para realizar bien el trabajo el 42% de los empleados encuestados están en total desacuerdo, el 23% están en desacuerdo; mientras que el 21% están de acuerdo y el 14% están totalmente de acuerdo de que tienen la información necesaria para realizar bien el trabajo que se les asigne.

10. ¿Generalmente se da sugerencia para que pueda optimizar mi desempeño en el trabajo?

Gráfico N° 12 ¿Generalmente se da sugerencia para optimizar desempeño?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Sobre la pregunta de aceptación de sugerencias para optimizar el desempeño como podemos observar en el gráfico anterior el 41% de los empleados están en total desacuerdo, el 31% están en desacuerdo; mientras que el 16% está de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo.

17. ¿Tengo información sobre mi desempeño?

Gráfico N° 13 ¿Tengo información sobre mi desempeño?



Elaborado por: Edwin Valencia

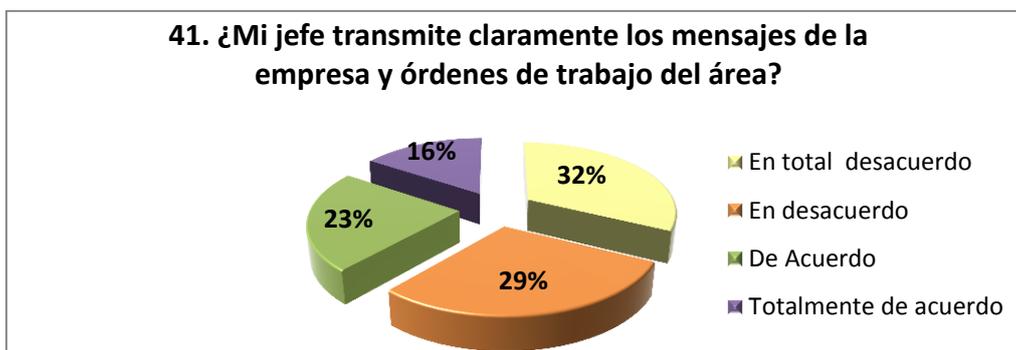
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si se tiene información sobre el desempeño de los empleados el 31% está en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 23% está de acuerdo y el 19% está en total acuerdo.

41. ¿Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa y órdenes de trabajo del área?

Gráfico N° 14 ¿Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior el 32% de los empleados están en total desacuerdo, el 29% está en desacuerdo; mientras que el 23% está de acuerdo y el 16% está en total acuerdo.

Factor de Calidad

Gráfico N° 15 ¿La organización está comprometida a ofrecer un buen servicio?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si la organización ofrece servicio de excelencia a sus funcionarios el 39% de los encuetados está en total desacuerdo, el 37% está en desacuerdo; mientras que el 16% está de acuerdo y el 8% está en total acuerdo.

20. ¿Mis compañeros de trabajo intentan continuamente mejorar los métodos de trabajo?

Gráfico N° 16 ¿Mis compañeros de trabajo intentan mejorar el trabajo?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior sobre si los empleados intentan mejorar los métodos de trabajo el 44% está en total desacuerdo, el 31% está en desacuerdo; mientras que el 16% está de acuerdo y el 9% está en total acuerdo.

26. ¿La alta dirección manda mensajes claros sobre la importancia que tiene la calidad en el trabajo?

Gráfico No. 26 ¿La alta dirección manda mensajes claros?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre la importancia que tiene la calidad de trabajo el 41% de los encuestados está en total desacuerdo, el 25% está en desacuerdo; mientras que el 23% está de acuerdo y el 11% está en total acuerdo que la alta dirección envía mensajes claros sobre la importancia que tiene la calidad de trabajo.

29. ¿La satisfacción del cliente es mi prioridad?

Gráfico N° 17 ¿La satisfacción del cliente es mi prioridad?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

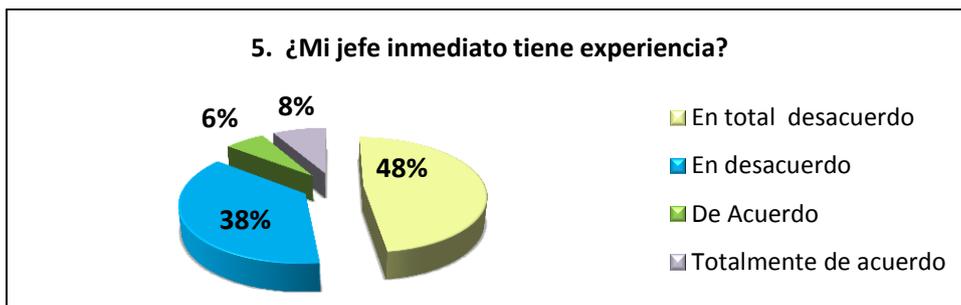
Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 30% de los encuestados está en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 23% está de acuerdo y el 20% está en total acuerdo de que la satisfacción del cliente es prioridad.

Factor de Supervisión

5. ¿Mi jefe inmediato tiene experiencia?

Gráfico N° 18 ¿Mi jefe inmediato tiene experiencia?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

En el gráfico anterior sobre si el jefe inmediato tiene experiencia el 48% está en total desacuerdo, el 38% está en desacuerdo; mientras que el 6% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

11. ¿Mi jefe inmediato ayuda a sus colaboradores a crecer y desarrollarse?

Gráfico N° 19 ¿Mi jefe inmediato ayuda a sus colaboradores a crecer?



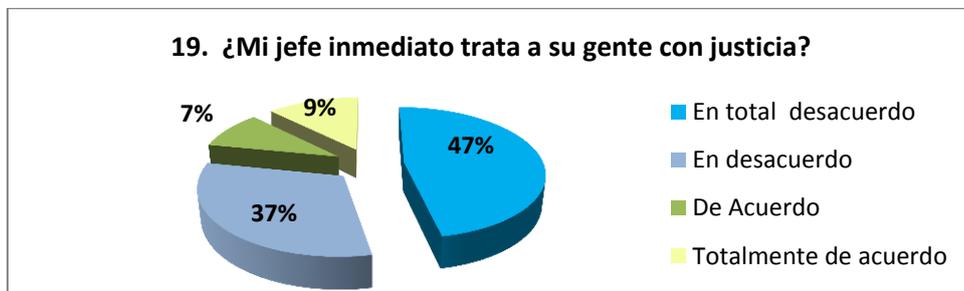
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se observa en el gráfico anterior sobre si el jefe inmediato ayuda a sus inferiores el 45% de los empleados está totalmente en desacuerdo, el 41% está en desacuerdo; mientras que el 6% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

19. ¿Mi jefe inmediato trata a su gente con justicia?

Gráfico N° 20 ¿Mi jefe inmediato trata a su gente con justicia?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se observa en el gráfico anterior sobre si el jefe inmediato trata a su gente con justicia el 47% de los empleados esta en total desacuerdo, el 37% está de acuerdo;

mientras que el 7% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo que esto se cumple.

25. ¿Mi jefe inmediato me mantiene al día acerca de asuntos de trabajo y de la institución?

Gráfico N° 21 ¿Jefe inmediato me mantiene al día acerca de asuntos de trabajo?



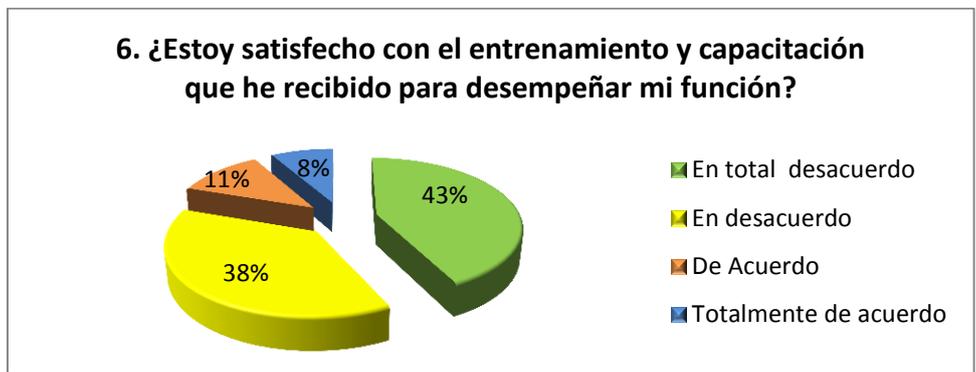
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

En el gráfico anterior se puede observar sobre la pregunta si el jefe inmediato mantiene al día sobre los asuntos de la institución a sus inferiores el 45% de los empleados está en total desacuerdo, el 41% está en desacuerdo; mientras que el 6% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

Factor de desarrollo y entretenimiento del personal

Gráfico N° 22 ¿Estoy satisfecho con el entrenamiento y capacitación que he recibido para desempeñar mi función?



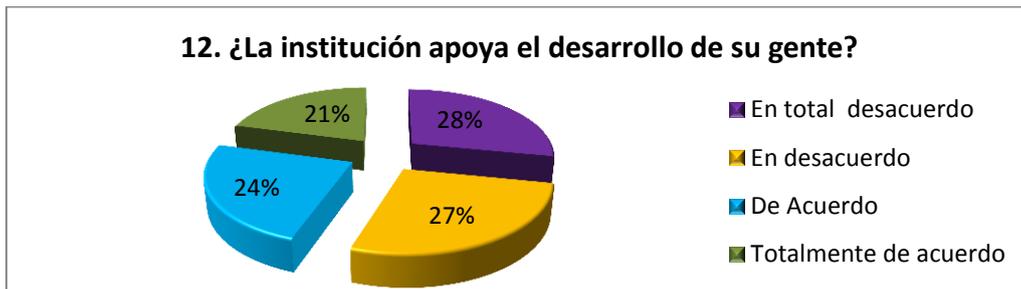
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 43% de los empleados encuetados está totalmente en desacuerdo, el 38% está en desacuerdo; mientras que el 11% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo acerca de esta pregunta.

12. ¿La institución apoya el desarrollo de su gente?

Gráfico N° 23 ¿La institución apoya el desarrollo de su gente?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si la institución apoya el desarrollo de su gente el 28% de los encuetados está totalmente en desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 24% está de acuerdo y el 21% está totalmente de acuerdo.

20. ¿La empresa me da la oportunidad de mejorar mis conocimientos?

Gráfico N° 24 ¿La empresa me da la oportunidad de mejorar mis conocimientos?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

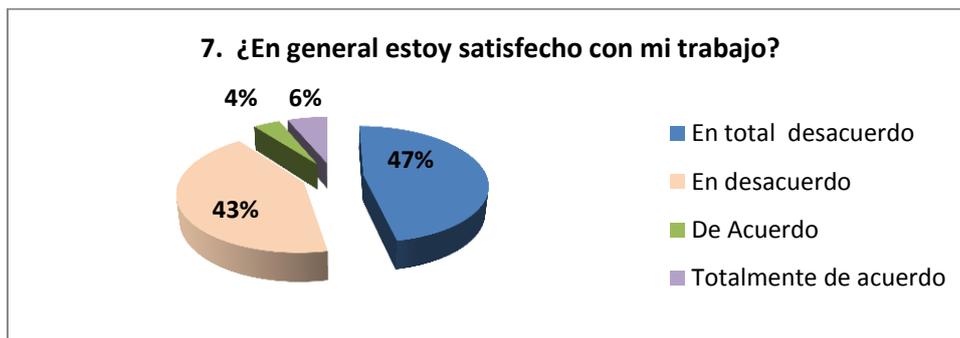
Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si la empresa da oportunidad de mejorar los conocimientos de los empleados el 46% está totalmente en desacuerdo, el

35% está en desacuerdo; mientras que el 13% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

Factor de Satisfacción General

7. ¿En general estoy satisfecho con mi trabajo?

Gráfico N° 25 ¿En general estoy satisfecho con mi trabajo?



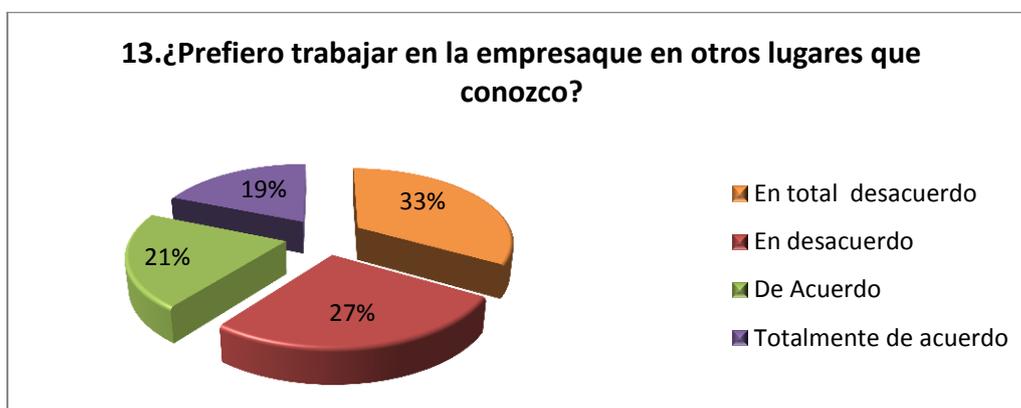
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior si están satisfechos con el trabajo el 47% de los empleados encuestados está en total desacuerdo, el 43% está en desacuerdo, mientras que el 4% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

13. ¿Prefiero trabajar en la empresa que en otros lugares que conozco?

Gráfico N° 26 ¿Prefiero trabajar en la empresa que en otros lugares que conozco?



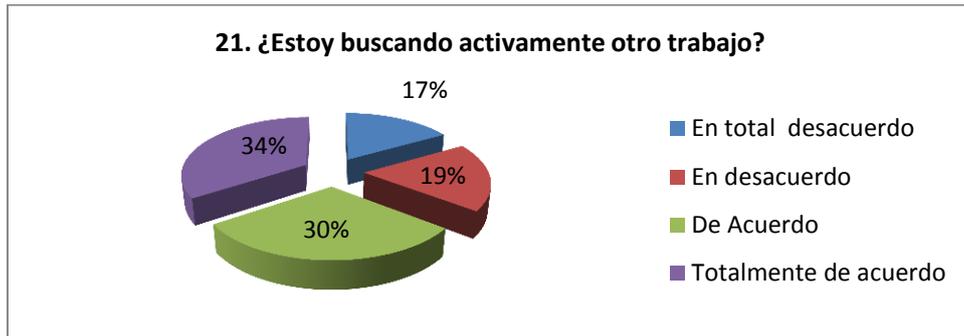
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 33% de los empleados encuestados están en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 21% está de acuerdo y el 19% está totalmente de acuerdo.

21. ¿Estoy buscando activamente otro trabajo?

Gráfico N° 27 ¿Estoy buscando activamente otro trabajo?



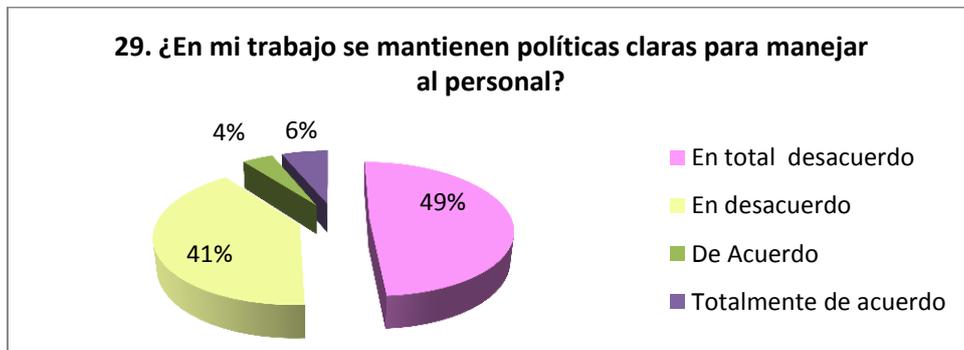
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como se observa los indicadores de este gráfico el 34% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo, el 30% está de acuerdo; mientras que el 19% está en desacuerdo y el 17% está totalmente en desacuerdo.

29. ¿En mi trabajo se mantienen políticas claras para manejar al personal?

Gráfico N° 28 ¿En mi trabajo se mantienen políticas claras para manejar al personal?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

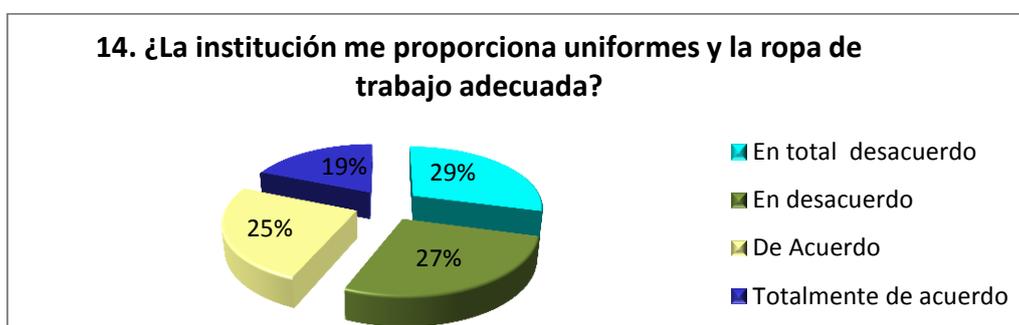
Análisis

Como se puede observar en el gráfico anterior el 49% de las personas encuestadas están en total desacuerdo, el 41% está en desacuerdo; mientras que el 4% está totalmente de acuerdo y el 6% está de acuerdo.

Factor de Beneficios Sociales

14. ¿La institución me proporciona uniformes y la ropa de trabajo adecuada?

Gráfico N° 29 ¿La institución me proporciona uniformes y la ropa de trabajo?



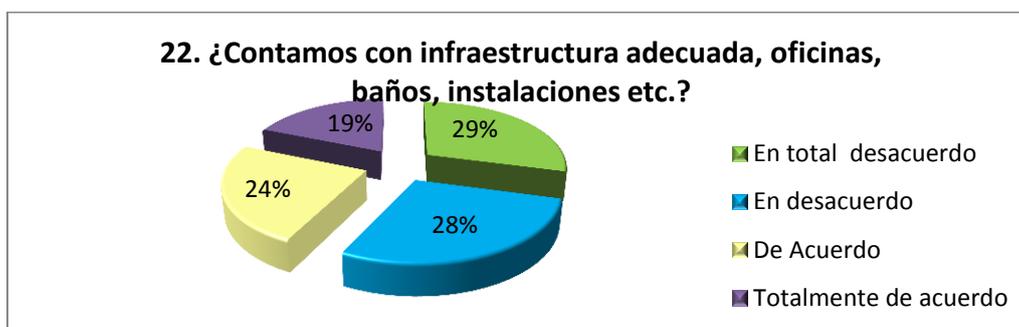
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si la empresa proporciona ropa adecuada el 29% está en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 25% está de acuerdo y el 19% está en total acuerdo.

22. ¿Contamos con infraestructura adecuada, oficinas, baños, instalaciones etc.?

Gráfico N° 30 ¿Contamos con infraestructura adecuada?



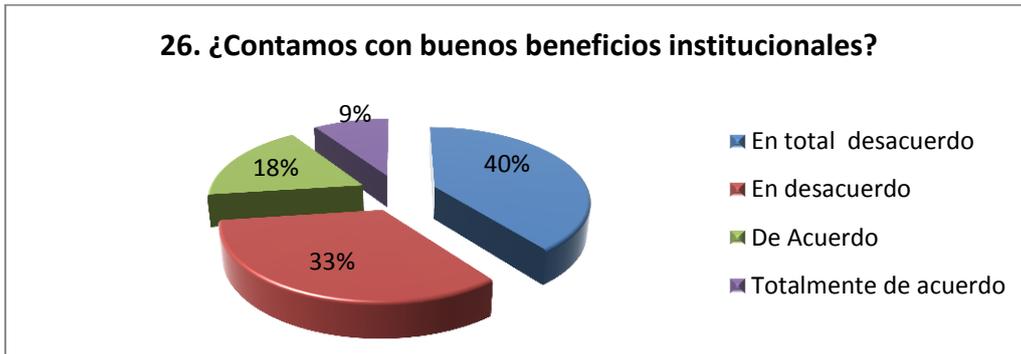
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior si se tiene una infraestructura adecuada el 29% de los encuestados dice estar en total desacuerdo, el 28% está en desacuerdo; mientras que el 24% está de acuerdo y el 19% está en total acuerdo.

26. ¿Contamos con buenos beneficios institucionales?

Gráfico N° 31 ¿Contamos con buenos beneficios institucionales?



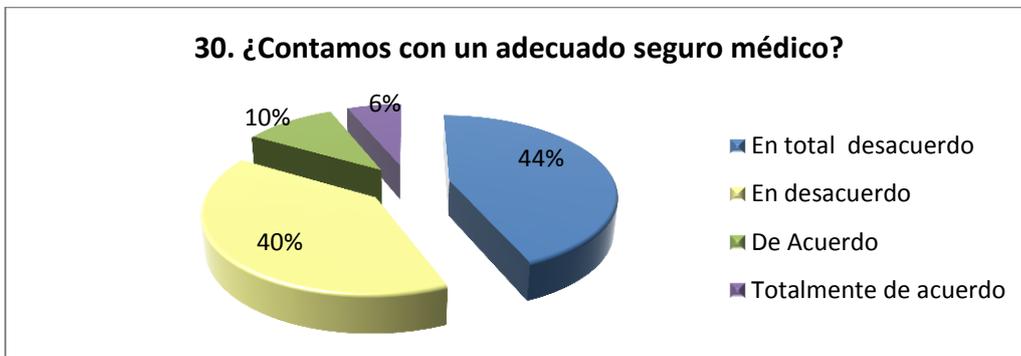
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre los beneficios institucionales el 40% de los empleados encuestados están en total desacuerdo, el 33% está en desacuerdo; mientras que el 18% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo.

28. ¿Contamos con un adecuado seguro médico?

Gráfico N° 32 ¿Contamos con un adecuado seguro médico?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se cuenta con un adecuado seguro médico el 44% de los empleados esta en total desacuerdo, el 40% está en desacuerdo; mientras que el 10% está de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo.

39. ¿Corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?

Gráfico N° 33 ¿Corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre el salario el 48% de los empleados encuestados está en total desacuerdo, el 27% está en desacuerdo; mientras que el 16% está de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo con el salario que perciben.

Dimensión de evaluación de las condiciones para el desempeño

30. ¿La cultura de la empresa me permite realizar mis actividades sin interferencias?

Gráfico N° 34 ¿La cultura de la empresa?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre la pregunta de que si la cultura de la empresa me permite realizar las actividades sin interferencia el 47% de los empleados encuestados está en total desacuerdo, el 37% está en desacuerdo; mientras que el 7% está en total acuerdo y el 9% está de acuerdo.

31. ¿Cumplo mis objetivos debido a la autonomía en mi puesto de trabajo?

Gráfico N° 35 ¿Cumplo mis objetivos debido a la autonomía en mi puesto de trabajo?



Elaborado por: Edwin Valencia

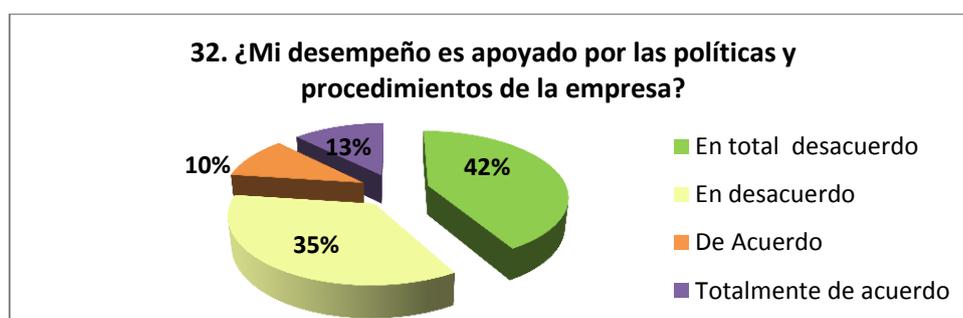
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre el cumplimiento de objetivos debido a la autonomía en el puesto de trabajo el 43% de los empleados encuestados está en desacuerdo, el 37% está en total desacuerdo; mientras que el 11% está en totalmente de acuerdo y el 9% está de acuerdo.

32. ¿Mi desempeño es apoyado por las políticas y procedimientos de la empresa?

Gráfico N° 36 ¿Mi desempeño es apoyado por la empresa?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior si mi desempeño es apoyado por las políticas y procedimientos de la empresa el 42% de los empleados encuestados está en total desacuerdo, el 35% está en desacuerdo; mientras que el 10% está de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo.

33. ¿Tengo las herramientas y recursos para realizar todas mis actividades?

Gráfico N° 37 ¿Tengo las herramientas y recursos para realizar mis actividades?



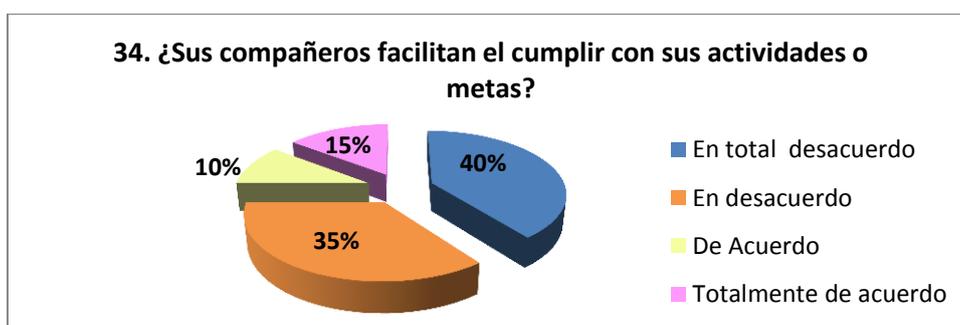
Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior sobre si se tiene las herramientas y recursos necesarios para realizar todas las actividades el 36% de los empleados encuestados está en desacuerdo, el 39% está en total desacuerdo; mientras que el 10% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo.

34. ¿Sus compañeros facilitan el cumplir con sus actividades o metas?

Gráfico N° 38 ¿Sus compañeros facilitan el cumplir con sus actividades o metas?



Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 35% de las personas encuestadas está en desacuerdo, el 40% está totalmente en desacuerdo; mientras que el 10% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo.

35. ¿La empresa le permite presentar nuevas ideas o formas para alcanzar los objetivos de su trabajo?

Gráfico N° 39 ¿La empresa le permite presentar nuevas ideas?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior si la empresa le permite presentar nuevas ideas para alcanzar los objetivos el 43% de los empleados encuestados está totalmente en desacuerdo, el 40% está en desacuerdo, mientras que el 7% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

36. ¿Sus jefes le direccionan para cumplir de mejor forma sus metas?

Gráfico N° 40 ¿Sus jefes le direccionan para cumplir de mejor forma sus metas?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior el 40% de los empleados encuestados están en desacuerdo, el 40% está totalmente en desacuerdo; mientras que el 8% está de acuerdo y el 10% está totalmente de acuerdo.

39. ¿Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes?

Gráfico N° 41 ¿Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar en el gráfico anterior si la iniciativa de los trabajadores recibe respaldo de sus jefes el 45% de los empleados encuestados están en desacuerdo, el 38% está totalmente en desacuerdo; mientras que el 9% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

40. ¿Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar?

Gráfico N° 42 ¿Mi equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar?



Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Encuesta

Análisis

Como podemos observar el gráfico anterior sobre si el equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar el 39% de los encuestados está totalmente en desacuerdo, el 33% está en desacuerdo, mientras que el 12% está de acuerdo y el 16% está totalmente de acuerdo.

2.13. Resultados generales por indicadores de la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada para determinar la situación actual en la que se encuentran las dimensiones de satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa, a continuación se presenta la tabla matriz en donde se muestran los porcentajes globales obtenidos a través de la encuesta aplicada a los empleados de Ecu – American.

Se aplica la siguiente fórmula:

$$D = \left(\frac{\sum X}{Pr (pt) (N)} \right) 100$$

Dónde:

$\sum X$ = Sumatoria de frecuencia Absoluta

Pr = Total de preguntas del indicador analizado por encuesta

pt = Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (5)

N= Total de personal encuestada (96)

D = Porcentaje total por dimensión

2.13.1. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Tabla N° 5 Factores de la Satisfacción Laboral

FACTORES	TOTAL PTOS POR DIMENSIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE OBTENIDO	Estado Bajo desempeño 0 - 48%	Estado Medio desempeño 49 - 71%	Estado Alto desempeño 72 - 100%
Factor de la Naturaleza del trabajo	480	993	51,72		X	
Factor de Respeto y Consideración	288	495	42,97	X		
Factor en comunicación y relación con los compañeros de trabajo	384	825	53,71		X	
Factor de Calidad	384	789	51,37		X	
Factor de supervisión	384	690	44,92	X		
Factor de desarrollo y entrenamiento personal	288	578	50,17		X	
Factor de satisfacción general	384	811	52,80		X	
Factor de beneficios sociales	480	987	51,41		X	
Factor de evaluación de las condiciones para el desempeño	864	1667	48,23	X		
TOTAL SATISFACCIÓN LABORAL			MEDIA 49,70%			

Elaborado por: Edwin Valencia

Análisis

Los resultados obtenidos demuestran que la dimensión de la Naturaleza del Trabajo se encuentra con el 51.72% lo que indica que está en estado de deterioro, para mejorar esto es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorar el ambiente de trabajo en la empresa.

El puntaje de la dimensión de respeto y consideración se encuentra en 42.97% lo que indica que se debe tomar acciones para mejorar esto, ya que se encuentra en deterioro.

Los resultados obtenidos demuestran que la dimensión de la comunicación y relación con los compañeros de trabajo se encuentra con el 53.71% lo que indica que está en estado de deterioro y debemos tomar acciones para mejorar esta situación a corto plazo.

Como se puede observar la dimensión de calidad se encuentra con el 51.37% en estado de deterioro, se debe analizar los puntos estratégicos para mejorar las situaciones que se están presentando.

Como se observa la dimensión de supervisión se encuentra en el 44.92% en estado de declinamiento, se debe tomar en cuenta nuevas medidas a corto plazo que mejoren esta situación en la empresa.

Los resultados obtenidos indican que la dimensión de desarrollo y entretenimiento personal se encuentra con el 50.17% demostrándonos que está decayendo y se debe tomar medidas necesarias para mejorar la situación ya que se puede volver crítica.

El puntaje de la dimensión de satisfacción general se encuentra con el 52.80% esto nos indica que está empezando una situación crítica y para evitar esta situación se debe tomar medidas para mejorar a corto plazo.

Los resultados obtenidos nos indican que la dimensión de beneficios sociales se encuentra con el 51.41% indicándonos que se deben tomar medidas estratégicas para mejorar estas situaciones de la empresa y así buscar la comodidad de los empleados para que su trabajo sea eficiente y eficaz.

Los resultados obtenidos indican que la dimensión de evaluación de las condiciones para el desempeño se encuentra con el 48.23%, indica que está en estado de deterioro y se debe buscar la forma de mejorar del control del desempeño laboral la situación a corto plazo, pues es muy importante para el crecimiento de la empresa.

En general la sumatoria total de los resultados obtenidos del análisis de las dimensiones demuestran una media de 49.70% lo que indica que la situación actual de la empresa está a un nivel promedio por tanto es necesario implementar planes de acción a corto plazo para optimizar la satisfacción laboral, creando un ambiente de trabajo saludable donde todos los empleados se sientan comprometidos y el trabajo en equipo esté ligado hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

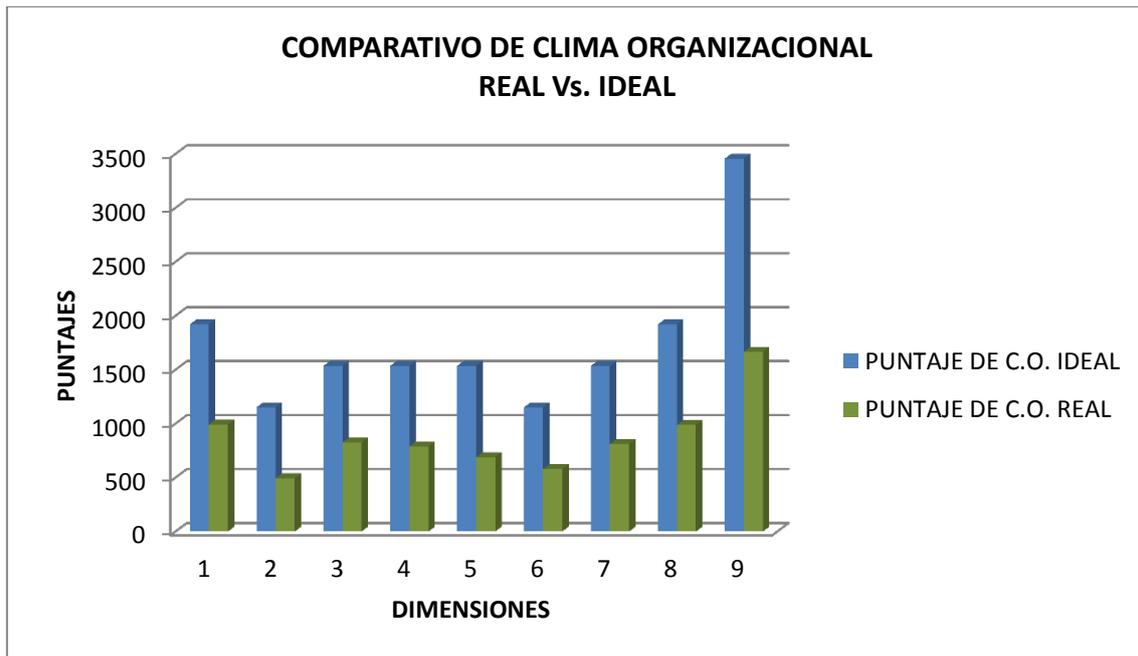
A continuación se presenta la comparación entre la situación ideal y la situación real en cuanto a las dimensiones planteadas.

Tabla N° 6 Relación Clima Ideal vs Clima Real

No.	DIMENSIONES	PUNTAJE DE C.O. IDEAL	PUNTAJE DE C.O. REAL
1	Dimensión de la Naturaleza del trabajo	1.930	993
2	Dimensión de Respeto y Consideración	1.152	495
3	Dimensión en comunicación y relación con los compañeros de trabajo	1.536	825
4	Dimensión de Calidad	1.536	789
5	Dimensión de supervisión	1.536	690
6	Dimensión de desarrollo y entretenimiento personal	1.152	578
7	Dimensión de satisfacción general	1.536	811
8	Dimensión de beneficios sociales	1.920	987
9	Dimensión de evaluación de las condiciones para el desempeño	3.456	1.667
	TOTAL	15.774	7.835

Elaborado por: Edwin Valencia

Gráfico N° 43 Comparativo del Clima Organizacional



Elaborado por: Edwin Valencia

2.14. Comprobación de la hipótesis

Formulación de la Hipótesis

Ho = La satisfacción laboral **no influye** en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American

Hi = La satisfacción laboral influye en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American.

Nivel de significación:

El nivel de confianza que se designa a la investigación es del 95%.

Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis planteada, se trabajará con la prueba del Chi cuadrado que es un método estadístico de distribución libre, que permite establecer los valores observados y esperados, llegando a la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se va a comprobar.

Fórmula del ji o chi cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Factores de Engagement

- Satisfacción Laboral
- Evaluación de las condiciones para el desempeño

Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente:

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

$$gl = (2-1)(4-1)$$

$$gl = 3$$

El valor tabulado de Chi cuadrado con 3 grados de libertad y un nivel de confianza del 95%. Corresponde a:

$$X^2_t = 7,81 \text{ Este es el valor crítico para rechazar la hipótesis nula}$$

Tabla de contingencia

Tabla N° 7 Tabla de contingencia de variables

EVALUACIÓN FACTORES ENGAGEMENT							
		VARIABLES				Total	
		EN TOTAL DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO		
FACTOR ES ENGAGEMENT	SATISFACCIÓN GENERAL (v. independiente)	Count	146	112	63	63	384
		Expected Count	148,6	136,3	55,1	44,0	384,0
		% of Total	11,7%	9,0%	5,0%	5,0%	30,8%
	EVALUACIÓN CONDICIONES DESEMPEÑO (v. dependiente)	Count	337	331	116	80	864
		Expected Count	334,4	306,7	123,9	99,0	864,0
		% of Total	27,0%	26,5%	9,3%	6,4%	69,2%
TOTAL		COUNT	483	443	179	143	1248

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Programa SPSS Statics 20

Chi Cuadrado

Tabla N° 8 Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,825^a	3	,000
Likelihood Ratio	19,301	3	,000
Linear-by-Linear Association	8,957	1	,003
N of Valid Cases	1248		

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: Programa SPSS Statics 20

Conclusión:

El valor $X_{2t} = 7,81 < X_2 = 19,825$, por tanto de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), es decir, se confirma que, la satisfacción laboral influye en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu - American.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL Y CONTRIBUIR CON EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LABORATORIOS ECUA – AMERICAN

3.1. Introducción

En cualquier empresa la satisfacción del personal es de vital importancia, para las que desean tener y mantener empleados satisfechos, satisfacer las necesidades del personal o exceder sus expectativas requiere de un acercamiento para conocer sus necesidades personales y profesionales. Los empleados requieren trabajar en un ambiente donde se les proporcione los recursos y herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo, asociado a que requieren motivaciones tales como las remuneraciones, incentivos, reconocimientos, etc.

Teniendo en cuenta la importancia del rol del talento humano, se impone que los directivos conozcan las características generales y específicas de sus trabajadores y, en particular, en qué medida están satisfechos laboralmente.

Todo lo anterior demuestra que el estudio del Comportamiento Organizacional (CO) resulta imprescindible para los directivos ya que éste pone en evidencia las características esenciales del personal que dirigen.

La presente propuesta lleva como meta mejorar la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecu – American, la misma que contempla nueve dimensiones que están en constante evaluación y determinación de cómo se están llevando a cabo las acciones pertinentes en cada una de ellas y como están repercutiendo en las demás.

Estas nueve dimensiones permitirán evidenciar la situación que presenta la organización en cuanto a su activo fundamental: el factor humano y están, por tanto,

estrechamente vinculadas entre sí. De ellas, en particular, se enfatizará en la Satisfacción laboral y el Desempeño del personal y su interrelación.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional, que permita a los ejecutivos contar con una herramienta que contribuya a resolver las problemáticas detectadas, para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en la satisfacción laboral y por ende en la mejora del desempeño de los empleados.

3.2.2. Objetivos específicos

- Recomendar capacitaciones específicas para los gerentes, jefes y supervisores.
- Implementar programas de motivación
- Implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial.

3.3. Importancia de la Propuesta

El diseño de la propuesta para mejorar la satisfacción laboral en los empleados de los Laboratorios Ecu – American, proporcionará importantes ventajas, ya que permitirá estimular el potencial de los empleados que se requiere para el logro de metas establecidas. Todo el recurso humano sin excepción posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la empresa.

Esta propuesta está orientada hacia el futuro de la empresa y al de su personal. La comprensión y entendimiento de la satisfacción laboral de los empleados es un instrumento que permite el éxito de las empresas, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como organización sino que también deben tomar en cuenta a las personas que en ella laboran sin importar la jerarquía que se tenga y que al final todos forman parte y conviven dentro de ella.

3.4. Justificación de la Propuesta

Dentro del ambiente laboral estricto en que se desenvuelve los Laboratorios Ecu – American, es necesario que la empresa mantenga una óptima satisfacción de sus empleados y un adecuado clima organizacional para que el personal se sienta motivado y satisfecho, haciéndoles sentir parte de ella.

El objetivo de proporcionar alternativas de solución a los problemas de insatisfacción laboral en la empresa, se elabora una propuesta para mejorar la satisfacción del personal y contribuir al adecuado desempeño laboral, a través del manejo de adecuadas relaciones interpersonales que son necesarias para el buen funcionamiento en beneficio de los empleados y la empresa en general y a su vez orientar los valores, aprovechando al máximo el talento humano, y así mejorar y mantener un adecuado desempeño laboral.

El contar con un personal que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado se generará mayor aceptación por parte de los empleados, quienes se sentirán mayormente satisfechos y, se desempeñarán en sus actividades con eficiencia, amabilidad, y responsabilidad.

3.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, Gerentes, jefes y supervisores de área.

- **Directores, Subdirectores y Jefes**

La gerencia de Recursos Humanos será responsable de Crear, Planificar, programar y controlar actividades que a continuación se proponen para mejorar la satisfacción laboral y contribuir al adecuado desempeño del personal de los Laboratorios Ecu - American.

- **Gerentes, Jefes y Supervisores de área**

Los gerentes, jefes y supervisores serán responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por la Gerencia de Recursos Humanos. Así mismo se deberá proporcionar una retroalimentación periódica a la Gerencia de Recursos Humanos de cómo están beneficiando sus departamentos de dichas actividades y deberán aportar sugerencias de cómo se pueden ir mejorando estos programas. Los Gerentes, jefes y supervisores son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea un instrumento valioso para el éxito de la empresa.

3.6. Descripción

Para mejorar la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu - American, se propone llevar a cabo lo siguiente:

3.6.1. Dimensión respeto y consideración

Objetivo: Entender si las relaciones interpersonales en el sitio de trabajo se desarrollan dentro de un marco de respeto, fomentando un entorno que permita a los colaboradores desarrollar sus actividades en un ambiente libre de hostilidad.

Diagnóstico: La evaluación de la dimensión de respeto y consideración identifica que un 43%, de los empleados consideran que el nivel de consideración y buen trato es mínimo ya que no se cuenta con el apoyo y liderazgo adecuado que oriente hacia el cumplimiento de las actividades en forma satisfactoria. De acuerdo a los hallazgos se evidencia, que ésta dimensión debe enfocarse en la gestión de liderazgo por parte de los jefes y supervisores de la empresa para fomentar una ambiente de respeto y consideración entre jefes y subordinados.

Actividades a trabajar:

- Estilos de liderazgo

3.6.1.1. Estilos de liderazgo

Objetivo: Establecer un tipo de liderazgo adecuado que conduzca a la empresa hacia el logro de sus objetivos, a través de la mejora del ambiente en el que se desarrollan las actividades generando confianza, respeto, consideración, trabajo en equipo, motivación y satisfacción laboral.

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.

Descripción: El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que es necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza, respeto, consideración, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción laboral.

Lineamientos: Debido a lo anterior se proponen lo siguiente para mejorar la dimensión de respeto y consideración:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- La capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados. Un buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo. Las capacitaciones serán impartidas a los gerentes, jefes y supervisores con el propósito de que adquieran conocimientos de liderazgo participativo y lo pongan en práctica.

Recursos:

- Facilitador
- Salor de capacitación
- Computadora y retroproyector
- Material de apoyo

Indicador:

- Mejor desempeño de los empleados

3.6.2. Dimensión: Comunicación y relación entre compañeros

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, con la finalidad de que el empleado esté al tanto de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y nuevos proyectos de la empresa, fomentará la participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

Diagnóstico: La evaluación de la dimensión de comunicación y relación entre compañeros identifica que un 54%, de los empleados consideran que la empresa tiene comunicación, pero le falta implementar técnicas y herramientas adecuadas para contar con óptimos canales de comunicación. Se evidencia que las opiniones de los empleados son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

Actividades a trabajar:

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde los recursos humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.

- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

3.6.3. Dimensión: Supervisión

Objetivo: Proporcionar a los involucrados, las técnicas y estrategias que les permitan mejorar la manera de dirigir al personal para fortalecer la comunicación e incrementar la productividad y la calidad en todas las áreas de la empresa, dentro de un marco de confianza de trabajo en equipo y satisfacción laboral.

Diagnóstico: La evaluación de la dimensión de supervisión identifica que un 45% de los empleados consideran que el nivel de supervisión que tiene la empresa es deficiente ya que no se proporciona el suficiente apoyo y vigilancia en la coordinación de actividades de tal manera que se realicen las actividades diarias en forma satisfactoria. Se evidencia que de acuerdo a las opiniones de los empleado, ésta dimensión está en deficiencia ya que afecta la confianza y responsabilidad en la ejecución de las funciones.

Actividades a trabajar:

- Capacitación programa de supervisión efectiva
- Aplicar estrategias motivacionales

3.6.3.1. Programa de capacitación supervisión efectiva

Objetivo: Proveer a los jefes y supervisores las técnicas para desarrollar sus habilidades, orientadas a la simplificación del trabajo, proporcionando un ambiente laboral positivo y lograr el desarrollo de relaciones humanas adecuadas, coadyuvando al logro de los objetivos organizacionales.

Responsables : La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.

Propósito:

- Ofrecer capacitaciones y evaluaciones continuas para todos los jefes y supervisores de los Laboratorios Ecu - American.
- Identificar el rol y las funciones que debe cumplir el supervisor para desarrollar una eficiente dirección y control del trabajo del personal a su cargo.
- Distinguir las habilidades básicas necesarias para una supervisión efectiva.
- Reconocer y aplicar estrategias comunicacionales que favorezcan la interacción con los colaboradores.
- Aplicar estrategias motivacionales que optimicen el desempeño de los supervisados.
- Utilizar estrategias para la resolución de conflictos y el manejo de trabajadores problemáticos.

Descripción: Las capacitaciones propuestas, se diseñarán para que todos los jefes y supervisores de los Laboratorios Ecu - American tengan acceso a las mismas. Además la capacitación estará dirigida a los actores involucrados, debiendo ofrecer, estos resultados a corto plazo.

Lineamientos: Las capacitaciones serán coordinadas por la gerencia de recursos humanos.

Las capacitaciones serán:

- Serán impartidas durante las horas laborales.
- Se harán en grupos para no afectar el trabajo.

Recursos:

- Facilitador
- Computadora
- Salón de capacitación
- Material de apoyo

Indicadores:

- Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño
- Mayor productividad

3.6.3.2. Estrategias Motivacionales

Antecedentes: En base a la investigación realizada, se observó que los empleados no se encuentran motivados, por lo que la empresa no cuenta con programas de motivación, ya que éstos no existen. Por lo que se considera necesario implementar programas de motivación que apliquen a todo el personal.

Objetivo: Implementar programas de motivación para que los empleados de los Laboratorios Ecu - American estén incentivados en el desempeño de sus funciones.

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.

Propósito: Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados administrativos, técnicos y de recepción de los Laboratorios Ecu – American.

Descripción: La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de desarrollar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con eficiencia, lo cual proporciona un alto rendimiento a la empresa, por ello, se propone los siguientes programas de motivación.

Actividades: Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes:

- Programa el minuto de energía.
- Programa tú haces la diferencia.
- Programa la asistencia perfecta.
- Programa ven y comparte.

Los programas serán coordinados por el departamento de recursos humanos y se llevará el control de que éstos se cumplan. Los gerentes, jefes y supervisores tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.

Recursos:

- Papelería
- Premios
- Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas

Indicadores:

- Mayor grado de participación de los empleados
- Mejores resultados de las evaluaciones de desempeño
- Trabajo en equipo
- Mejor ambiente laboral
- Cumplimiento de metas y objetivos

Tabla N° 9 Programa de Motivación “El Minuto de Integración”

Programa de Motivación “El Minuto de Energía”	Objetivo del Programa	Lograr que los empleado pasen un momento especial al inicio del día a través del minuto de energía
	Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.
	Descripción	Es un programa sencillo de implementar. Cada gerente de área seleccionará un jefe de para que éste haga una calendarización de tal forma que todos participen, al menos una vez al mes exponiendo el Minuto de Integración. Cada ciclo constara de 20 días laborales y se incluirá mensajes motivadores basados en lineamientos establecidos y conocidos por los empleados tales como los valores de los Laboratorios Ecu - American. De esta manera, cada mañana un miembro del equipo compartirá con el resto, el contenido y la reflexión del minuto de integración. Los mensajes que se tratarán en el minuto de energía estarán relacionados a los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Ética • Servicio al cliente

		<ul style="list-style-type: none"> • Información institucional • Identidad • Trabajo en Equipo • Sensibilización al cambio <p>Todos los empleados deben participar compartiendo y analizando el contenido del minuto de energía. Es importante recordar que el éxito de éste, depende de cada uno de los empleados y el entusiasmo y la consistencia con la que se haga diariamente este momento.</p>
	Costo	Este programa no requiere inversión

Elaborado por: Edwin Valencia
Fuente: El Autor

Tabla N° 10 Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”

Programa de Motivación “Tú haces la diferencia”	Objetivo del Programa	Implementar el Plan tú haces la diferencia tiene como propósito estimular a todo el personal administrativo técnico y de recepción, de manera consistente y sostenible para que vivan los valores de los Laboratorios Ecu - American.
	Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.
	Descripción	<p>Es un programa motivacional que consiste en premiar a los empleados que tienen un desempeño excepcional y consistente, que más allá de las tareas diarias y que apoya la misión, visión, de los Laboratorios Ecu - American. Así mismo reconoce al personal que vive los valores de la secretaría con conductas observables.</p> <p>Se propone premios diferentes:</p> <p>Instantáneos, trimestrales y anuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para los premios trimestrales se escogerá una persona por una de las áreas que haya dado lo mejor de sí y haya hecho la diferencia en el desempeño de su trabajo diario. • Para el premio anual se hará una rifa con todos los empleados que hayan sido premiados trimestralmente. <p>Tipos de premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instantáneos: Vouchers de Almuerzo, entradas al cine, etc. A cada jefe de las áreas se les entregará un stock de vouchers y entradas para que los pueda distribuir a su personal por mejor desempeño laboral. • Trimestrales. Premio de dinero \$40,00 • Anual. Rifa de un viaje a las Playas de Salinas para 2 personas, el fin de semana, todo incluido.
Costo Programa	El costo dependerá del presupuesto que maneje la empresa para este tipo de eventos.	

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: El Autor

Tabla N° 11 Programa de Motivación Perfecta Asistencia

Programa de Motivación “Asistencia Perfecta”	Objetivo	El programa de perfecta asistencia trata de incentivar a que los empleados tengan cero atrasos.
	Responsables	La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.
	Descripción	<p>Está dirigida para aquellos empleados que no tengan llegadas tardes podrán participar en las rifas que se harán en el mes de diciembre y Junio. Se propone que la rifa se haga semestralmente. Solo participan las personas que a lo largo de los 6 meses siempre han sido puntuales al comenzar su jornada de trabajo. Se tendrá 3 ganadores. Todo el personal hasta nivel de supervisor puede participar.</p> <p>Las horas de entrada serán verificadas por cada jefe de área a través de las tarjetas de entrada y salida de cada empleado y se le pasará la lista de los empleados que han sido puntuales a lo largo de 6 meses a recursos humanos para que sean incluidos en la rifa. La rifa se realizará en las instalaciones de los Laboratorios Ecu - American y deben estar presentes los empleados que participen en la rifa, el premio a rifar es un almuerzo o cena para 2 personas en el Swissotel.</p>
	Costo Programa	El costo dependerá del presupuesto que maneje la empresa para este tipo de eventos.

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: El Autor

Tabla N° 12 Programa de Motivación “Ven y comparte”

Programa de Motivación “Ven y diviértete”	Objetivo del Programa	Realizar actividades sociales y deportivas para mejorar el clima organizacional en los Laboratorios Ecu – American, que contribuya a la satisfacción laboral del personal.
	Responsables	El comité seleccionado por la gerencia de Recursos Humanos.
	Descripción	El programa Ven y comparte se refiere a la celebración de fiestas y realización de eventos deportivos. Se debe crear un comité conformado por empleados de diferentes unidades para que sean los responsables de este programa y definan la mecánica y apoyo que necesitan de la empresa y de los empleados de los Laboratorios Ecu – American para su funcionamiento. El comité debe presentarles sus propuestas de las celebraciones a la Gerencia de Recursos humanos y la Gerencia General, para que éstos lo aprueben.
	Costo Programa	El costo dependerá del presupuesto que maneje la empresa para este tipo de eventos.

Elaborado por: Edwin Valencia

Fuente: El Autor

3.6.4. Dimensión evaluación de las condiciones para el desempeño

Objetivo: Proporcionar a los empleados todos los recursos necesarios para que desempeñen su trabajo de forma eficiente, generando satisfacción tanto a la empresa como a los integrantes de la misma.

Diagnóstico: La dimensión de evaluación de las condiciones para el desempeño identifica que un 48%, de los empleados consideran que, las condiciones para el desempeño laboral que proporciona la empresa a sus empleados, no está debidamente

condicionada, ya que no se suministra las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de las actividades diarias , así como también no se percibe una ambiente laboral adecuado donde el trabajo en equipo a través de una óptimo direccionamiento de los jefes que oriente hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Se evidencia que de acuerdo a las opiniones de los empleado, ésta dimensión está en deficiencia ya que afecta la satisfacción laboral y consecuentemente al desempeño del personal de los Laboratorios Ecu – American.

Actividades a trabajar:

- Empowerment
- Sistemas de comunicación

3.6.4.1. Empowerment

Antecedentes: En base a la investigación realizada, se observó que los empleados no se encuentran satisfechos, por lo que la empresa no se maneja bajo un esquema de administración eficiente, el cual se oriente hacia un plano organizacional favorable, que fomente la formación y desarrollo de objetivos corporativos orientados hacia la satisfacción de sus empleados.

Objetivo: Crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de los procesos dentro de sus áreas de responsabilidad, a través del involucramiento de los trabajadores para alcanzar metas de la empresa con un sentido de compromiso y autocontrol.

Responsables: La gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.

Lineamientos:

- Cambio de administración tradicional por administración con Empowerment.
- Integrar a los empleados, gerentes, jefes y supervisores a:

- ✓ Las Relaciones interpersonales; las cuales deben ser efectivas y sólidas.
- ✓ La Disciplina; comprende la existencia de un orden y donde se deben definir los roles.
- ✓ El Compromiso; conveniente y decidido en todo los niveles, promovido por los líderes (gerentes, jefes, supervisores)

Indicadores:

- Satisfacción Laboral
- Desempeño Laboral
- Trabajo en Equipo
- Relaciones interpersonales
- Compromiso con la empresa

3.6.4.2. Sistemas para mejorar la comunicación

Antecedentes: En base a la investigación realizada, se determinó que los empleados no se encuentran en correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la empresa, determinado que no cuenta con una estructura interna comunicacional que transmita de forma eficiente la gestión empresarial, lo que ha generado un personal no identificado y comprometido con los objetivos de la organización, dando lugar a un bajo desempeño.

Objetivo: Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los empleados sean parte, a través de la implementación de la comunicación cruzada, entre directores, subdirectores, jefes y subordinados.

Responsables: Los gerencia de Recursos Humanos, gerentes, jefes y supervisores.

Descripción: En los Laboratorios Ecu - American actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados de otros departamentos, (comunicación

formal) si estas “notas” o “memorando” no van firmados por el jefe inmediato, esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.

Para que la Comunicación en los Laboratorios Ecu - American sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto. Es decir ésta debe ser MULTIDIRECCIONAL, con esto se quiere decir que la comunicación deber ser de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.

Para ello es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la empresa deben de contar ya que facilita la comunicación entre las distintas áreas y su costo es bastante accesible.

Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los Gerentes y Jefes conozcan todas las necesidades de sus empleados, cada área debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa. Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si a todos los empleados se les hace partícipes de la creación de los mismos, es decir que se debe confiar en los empleados para que ellos logren los objetivos con libertad.

Es esencial lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de los Laboratorios Ecu – American.

Actividades: Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore la satisfacción laboral en la empresa. Se dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que ésta juega en la institución.

Indicadores:

- Menos quejas
- Mejores relaciones laborales
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de metas y objetivos

Recursos:

- Mantenimiento Equipo informático
- Carteleras digitales
- Software actualizado para comunicación interna (intranet)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Una vez finalizada la investigación en función a los resultados, es claro que los Laboratorios Ecu-American, presenta características propias que la distinguen como tal, ya que presenta factores de satisfacción que influyen sobre sus empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integrante de ella.
- A través del método del chi cuadrado se comprobó que la satisfacción laboral influye en el desempeño de los empleados de los Laboratorios Ecu-American, ya que se determinó que la insatisfacción de los empleados incide en su rendimiento, generando un bajo desempeño debido a la inconformidad de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa.
- Las dimensiones que más inciden en la satisfacción laboral están el respeto y consideración, comunicación y relación entre compañeros, supervisión y evaluación de las condiciones para el desempeño son indicadores que demuestran un bajo nivel de satisfacción y desempeño por parte de los empleados de los Laboratorios Ecu-American indicando un porcentaje menor del 50% que se considera como promedio, de acuerdo a la escala de Aon Hewitt.
- Los resultados de las encuestas permitieron detectar las inconformidades del personal de la empresa, en relación a la satisfacción laboral, lo que permitió al investigador la elaboración de un plan de mejora de la satisfacción del personal para que contribuya al adecuado desempeño del mismo, que favorezca al desarrollo de actividades, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los empleados de los Laboratorios Ecu - American.
- El Evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tienen como misión esencial brindar servicios de análisis de laboratorio clínico, histopatología, imagen diagnóstica y medicina

ocupacional con un enfoque integral y absoluta precisión, en pro del paciente y el médico, por lo que al ser una empresa que se orienta hacia la satisfacción de sus cliente, debe encaminar todos sus esfuerzos al talento humano ya que es el principal factor con el que cuenta la empresa.

RECOMENDACIONES

- Una vez evaluadas y analizadas las inconformidades de los empleados de la empresa Ecu- American, se ha considerado conveniente la formulación de acciones para que se lleven a cabo con el apoyo de los gerentes y jefes, y que contribuyan a fortalecer aquellas dimensiones que presentan deficiencias y reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la empresa.
- Sensibilizar a los directivos de la empresa y al personal sobre la necesidad e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos aspectos diagnosticados en la evaluación de la satisfacción laboral, de manera que pueda fomentarse la participación, trabajo en equipo, compromiso y orientación hacia los objetivos organizacionales. Dicha sensibilización deberá llevarse a cabo a través de talleres de capacitación, reuniones e implementación de todas las herramientas necesarias que contribuyan al adecuado desempeño.
- Es importante implementar programas de motivación para mejorar la satisfacción laboral, ya que es de vital importancia, porque permite mantener un personal motivado, ayudando a fomentar la integración y el trabajo en equipo, lo que contribuye al adecuado desempeño laboral.
- Se recomienda a los directivos tomar en cuenta las intervenciones propuestas para mejorar la satisfacción laboral que favorezca al adecuado desempeño del personal, con el fin de obtener un personal involucrado y comprometido con los objetivos de la empresa.
- Es recomendable establecer un seguimiento a la propuesta de mejora de la satisfacción laboral que contribuya al adecuado desempeño del personal para obtener los resultados esperados y preparar a los empleados de los Laboratorios Ecu – American, para afrontar situaciones laborales con firmeza y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, E. (8 de febrero de 2005). *Aspectos interesantes sobre la Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 26 de abril de 2013, de <http://boards4.melodysoft.com/Administrador3/aspectos-interesantes-sobre-la-evaluacion-6.html>
- Arboleda, A. (2008). *Importancia de la evaluación del desempeño en una empresa de servicios*. Monografía, Universidad Andina Simón Bolívar, Especialización Superior en Dirección de Personas y del Talento Humano, Quito.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Revista de curriculum y formación del profesorado* , 6-7.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos* (5ta ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- ECUAAmerican. (2010). *Nuestra empresa*. Recuperado el 14 de agosto de 2013, de <http://ecua-american.com/>
- Rosillo, V. M. (2012). *La satisfacción Laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
- Sandoval, C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Schneider, B. (1975). *Organizational Climates: An Essay*.
- Werther, W. y. (2001). *Administración del Personal y Recursos Humanos* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Zuniga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad*. Recuperado el 26 de abril de 2013, de www.dequate.com

ANEXOS

Anexo 1. Modelo encuesta aplicada empresa Ecu – American

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO		CODIGO	RH-01
			VERSIÓN	1
			PAGINACIÓN	P: 1 DE: 1
AREA / DEPENDENCIA:				
Instrucciones: La encuesta es personal y confidencial por lo que se pide llenarla con sinceridad				
PREGUNTAS	Total de acuerdo	Total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo
1. Me gusta mi trabajo				
2. Generalmente soy tratado con dignidad y respeto				
3. Tengo a tiempo toda la información que necesito para realizar bien mi trabajo				
4. La organización está comprometida a ofrecer un servicio de excelencia a sus estudiantes y funcionarios				
5. Mi jefe inmediato tiene experiencia				
6. Estoy satisfecho con el entrenamiento y capacitación que he recibido para desempeñar mi función				
7. En general estoy satisfecho con mi trabajo				
8. El trabajo que hago es importante				
9. Hay respeto y buen comportamiento de mis superiores				
10. Generalmente se da sugerencia para que pueda optimizar mi desempeño en el trabajo				
11. Mi jefe inmediato ayuda a sus colaboradores a crecer y desarrollarse				
12. La empresa apoya el desarrollo de sus empleados				
13. Prefiero trabajar en esta empresa que en otros lugares que conozco				
14. La institución me proporciona uniformes y la ropa de trabajo adecuada				
15. Mi trabajo requiere la aplicación de muchas habilidades				
16. En la empresa se trata con dignidad y respeto a todos los funcionarios				
17. Tengo información sobre mi desempeño				
18. Mis compañeros de trabajo intentan continuamente mejorar los métodos de trabajo				
19. Mi jefe inmediato trata a su empleados con justicia				
20. La empresame da la oportunidad de mejorar mis conocimientos				
21. Estoy buscando activamente otro trabajo				
22. Contamos con infraestructura adecuada, oficinas, baños, instalaciones etc.				
23. Trabajo en un ambiente agradable y cómodo				
24. La alta dirección manda mensajes claros sobre la importancia que tiene la calidad en el trabajo				
25. Mi jefe inmediato me mantiene al día acerca de asuntos de trabajo y de la empresa				
26. Contamos con buenos beneficios institucionales				
27. La satisfacción del cliente es mi prioridad				
28. Contamos con un adecuado seguro médico				
29. En mi trabajo se mantienen políticas claras para manejar al personal				
30. La cultura de la empresa me permite realizar mis actividades sin interferencias				
31. Cumpló mis objetivos debido a la autonomía en mi puesto de trabajo				
32. Mi desempeño es apoyado por las políticas y procedimientos de la empresa				
33. Tengo las herramientas y recursos para realizar todas mis actividades				
34. Sus compañeros facilitan el cumplir con sus actividades o metas				
35. La empresa le permite presentar nuevas ideas o formas para alcanzar los objetivos de su trabajo				
36. Sus jefes le direccionan para cumplir de mejor forma sus metas				
37. El salario que recibe corresponde con su nivel de preparación				
38. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad. Las areas estan debidamente protegidas				
39. Las iniciativas de los trabajadores reciben respaldo de sus jefes				
40. Mi equipo de trabajo tiene bien definidas la metas que esperan alcanzar				
41. Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa y órdenes de trabajo del área				

Anexo 2. Evaluaciones propuestas para el personal administrativo, técnicos y de recepción con su instructivo

INSTRUCTIVO PARA UTILIZAR EL NUEVO FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Cuántos formularios existen para evaluar?

Para evaluar se utilizara el siguiente formulario

- Formulario para el personal administrativo, técnicos y de recepción

¿Cuáles son las partes del formulario?

El formulario tiene 3 partes:

- Parte I: Datos Generales
- Parte II: Factores de comportamiento
- Pare III: Factores específicos

Parte I. Datos Generales

El jefe inmediato anota el nombre del evaluado, el departamento o el área a la que pertenece, el período evaluado, el puesto que ocupa; y finalmente, señala con una equis (X), el tipo de Evaluación (Período de Prueba, Semestral, Anual y otros).

Parte II. Factores del Comportamiento

Para iniciar la Parte II debe considerar los siguientes niveles de desempeño:

- Labor destacada (5): Es excepcional, arriba del estándar y alto nivel de calidad.
- Labor Satisfactoria (4): Es el estándar, lo esperado y llena las expectativas.
- Debe Mejorar (2): Relativamente bajo el estándar, requiere capacitación o fortalecer habilidades.
- No satisface (0): Pobre, debajo de lo requerido, es crítico.

Inicia con los factores del comportamiento así:

Cada factor tiene de 4 puntos para evaluar, analice cada uno y le anota en la casilla adjunta el número de acuerdo al nivel evaluado (Labor destacada (5), Satisfactoria (4), Debe Mejorar (2), y No Satisface (0).

NOTAS, donde se puede anotar alguna explicación acerca de la evaluación realizada.

Al final de cada factor hay una casilla donde se anota la suma de los puntos evaluados en cada factor.

Continúa de esta manera con los siguientes factores.

Parte III. Fortalezas, debe mejorar y observaciones

Después de haber evaluado se debe identificar 3 Fortalezas como mínimo y 3 aspectos que el evaluado debe mejorar y anotarlas en el espacio correspondiente.

En la parte de Observaciones se anotará cualquier comentario y recomendaciones adicionales.

Observaciones y Firmas

1. Antes de conversar con el empleado sobre su evaluación, se debe primero conversar con el superior Jerárquico o Jefe inmediato sobre el resultado de la evaluación.
2. Después de conversar con el evaluado debe firmar como constancia de que el trámite de la evaluación se realizó.
3. En la última parte del formulario será de uso exclusivo de la Dirección de Recursos Humanos.

Trámite Final

Una vez finalizada la evaluación se procede a:

1. Entregar una copia al personal.
2. Una segunda copia va a los archivos del Departamento.
3. El original es para el expediente del área de Recursos Humanos

Ejemplo de Evaluación para el personal Administrativo, Técnico y de Recepción

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formulario para la Evaluación del Personal Administrativo, técnicos y de recepción

I. PARTE

DATOS GENERALES

Nombre: _____ N° de empleado _____
Departamento: _____ Fecha: _____
Período Evaluado: De: _____ A: _____
Puesto que ocupa: _____
Tipo de evaluación:
Período de Prueba ___ Semestral ___ Anual ___ Otros ___
Labor Destacada (5) ___ Labor Satisfactoria (4) ___ Debe Mejorar (2) ___ No satisface (0) ___

II. PARTE

COMPORTAMIENTO

1. Actitudes

- Practica los principios, valores y estándares éticos.
- Su actitud es de respeto, buen trato y cortesía
- Tiene interés por aprender y superarse
- Tiene actitud positiva y mentalidad de cambio

2. Trabajo en Equipo

- Colabora y está dispuesto a brindar apoyo y ayuda
- Contribuye al logro de las tareas del equipo.
- Frecuentemente ayuda mantener la armonía en el grupo
- Mantiene la comunicación y la disciplina

3. Iniciativa y Aporte

- Está pendiente de la actualización de sus trabajos
- Presenta aportes y sugerencias
- Esclarece problemas y brinda soluciones
- Tiene iniciativa para dar seguimiento a sus trabajos

4. Productividad/Resultados

- Requiere mínimo de supervisión
- Sigue instrucciones y las aplica inmediatamente
- Es puntual y cumple con la asistencia
- Cumple con sus tareas y asignaciones con calidad y en el tiempo solicitado

III. PARTE

FORTALEZAS

DEBE MEJORAR

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OBSERVACIONES: _____

OBSERVACIONES Y FIRMAS

El evaluado realiza observaciones, recomendaciones o desacuerdos con la evaluación

Firma del Evaluado

Superior inmediato

Para uso de la Gerencia de Recursos Humanos

	Comportamiento	Específico		Comportamiento	Específico
Labor destacada	_____	_____	Debe mejorar	_____	_____
Labor satisfactoria	_____	_____	No satisface	_____	_____