



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

“PERCEPCIÓN DE LAS JEFATURAS Y DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DE QUITO
SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Psicóloga Organizacional

Profesor Guía
Dr. Pablo X. Molina Bravo

Autora
Cecilia Alejandra Santamaría Montalvo

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Pablo X. Molina Bravo
Psicólogo Organizacional
C.C. 170678511-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Cecilia Alejandra Santamaría Montalvo
C.C. 171998963-2

AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar expresa constancia de mi agradecimiento a Pablo Molina, tutor del presente trabajo, en vista de su gran apoyo y motivación, además hago extensivo éste agradecimiento a todos y cada uno de mis familiares que han hecho posible la cristalización de mis sueños en especial a la empresa farmacéutica, quiénes amablemente abrieron sus puertas para realizar este estudio.

DEDICATORIA

A Mario y Martha, padres ejemplares, que con su sacrificio y amor me han impulsado hasta ésta etapa de mi vida. Éste trabajo es una parte de lo que ellos se merecen, aspiro darles más y mejores satisfacciones en mi futuro.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer las percepciones que tiene el personal Administrativo y las Jefaturas en una empresa farmacéutica satisfacción laboral, en la que participaron 17 personas tanto jefes como colaboradores. Se utilizó como herramienta a una encuesta que abarca los siguientes temas: empresa, el trabajo realizado, la relación con los pares y en el caso de las jefaturas relación con los subordinados, estilo de supervisión o liderazgo, compensaciones y beneficios, capacitación y desarrollo profesional, condiciones físicas y reconocimiento.

Mediante el diseño descriptivo con un enfoque mixto se pudo analizar la información recopilada en la encuesta para conocer las percepciones positivas y negativas que tiene el personal de la empresa con el fin de triangular éstas percepciones y poder conocer más a fondo qué tan satisfechos se encuentran los jefes y colaboradores en el trabajo. Como resultado se obtuvo que los jefes se encuentran altamente satisfechos a comparación de los colaboradores; si bien los colaboradores se encuentran satisfechos, perciben que existen algunos aspectos que se pueden mejorar para alcanzar una mayor satisfacción laboral.

En la investigación, se obtuvo como hallazgo que los colaboradores perciben que tienen problemas de comunicación entre pares y a su vez se pudo detectar ciertas discrepancias entre la alta dirección que afecta al personal. También se pudo determinar que no están conformes con los sueldos percibidos y beneficios que ofrece la empresa, al igual que el reconocimiento que reciben.

En el caso de los jefes no están tan de acuerdo con el sueldo y con la capacitación y desarrollo profesional que la empresa ofrece.

A lo largo de éste trabajo de titulación se ha podido observar la importancia del departamento de capital humano y el rol que juega en una empresa, es por esta razón que una de las recomendaciones es que la empresa cree este

departamento para que profesionales en el área se hagan cargo de las necesidades del personal y desarrolle sus capacidades para generar un mejor clima y satisfacción laboral y así alcanzar los objetivos organizacionales.

ABSTRACT

The present research aims to understand the perceptions employees have regarding the administrative staff in a pharmaceutical company in Quito regarding job satisfaction. Sixteen people participated both administrative staff and employees. A survey covering the following subjects was used as a tool: 1. Questions regarding the company in general, 2. Questions regarding work, and 3. Questions regarding relationships with peers. In the case of the relationship with subordinates: 1. Questions about the style of supervision or leadership, 2. Questions about compensation and benefits, 3. Questions relating to training headquarters and professional development, physical conditions and the amount of recognition employees received.

By descriptive design, with a mixed approach, we have analyzed the information gathered in the survey. This allowed us to discover the positive and negative perceptions held by the administrative staff and employees and to triangulate these perceptions in order to learn more about how satisfied the administrative staff and employees are at work. The results indicated that the administrative staff are highly satisfied compared to the employees. Although they are satisfied, the administrative staff perceive that there are some aspects that can be improved to achieve greater job satisfaction.

The research determined that employees perceive communication problems between administration and the employees. It could also be determined that the employees are not very happy with the perceived salaries and benefits offered by the company. Furthermore, the employees do not feel they receive the recognition they deserve. On the other hand, the administrative staff are satisfied with their salaries and benefits. However, they would like to see an increase in the amount training and professional development that the company offers. Throughout this work degree we have observed the importance of the HR department and the role it plays in a company.

It is for this reason that one of the recommendations for this company is to have the HR department take charge of the needs of staff and develop their abilities to generate better work climate and job satisfaction and thus achieve organizational objectives.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Pregunta de investigación.....	3
3. Objetivos.....	4
4. Marco teórico referencial y discusión temática.....	4
1. CLIMA LABORAL.....	5
2. CLIMA PSICOLÓGICO.....	6
3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
4. SATISFACCIÓN LABORAL.....	7
5. Teorías que estudian la Satisfacción Laboral.....	24
1. Teoría de Bandura:.....	25
2. Teoría de Maslow:.....	25
3. Teoría ERG de Aldefer:.....	26
4. Teoría de los Factores de Herzberg:.....	26
6. Estudios realizados.....	27
5. Preguntas directrices.....	29
6. Método.....	30
6.1 Tipo de diseño y enfoque.....	30
6.2 Muestra/ Participantes.....	30
6.3 Recolección de datos.....	31
6.4 Procedimiento.....	31
6.5 Análisis de datos.....	32
7. Resultados.....	103
8. Discusión y conclusiones.....	121

REFERENCIAS	126
ANEXOS	132

1. Introducción

La satisfacción laboral es uno de los temas más estudiados durante la última década debido a su gran impacto en la productividad del capital humano en las empresas. Debido a la globalización y a los cambios tecnológicos, las empresas se han visto obligadas a desarrollar nuevos mecanismos de gobernabilidad que ayuden a resolver los conflictos entre el control de la organización y la mejora de la gestión, tomando en cuenta la ética y las buenas prácticas para el manejo del capital humano. El trabajo es una parte importante y central en nuestras vidas, posee implicaciones tanto para la supervivencia física de las personas; así como para el desarrollo de la personalidad, es por esto que debemos ser capaces de evaluar las demandas de los colaboradores por un lado y de la organización por otro, y así poder diseñar alternativas que satisfagan a las dos partes.

El clima laboral es uno de los factores determinantes de la satisfacción laboral debido a que las percepciones de los colaboradores y el ambiente de la organización influirán en el comportamiento de los mismos basándose en las buenas y malas experiencias, las cuales tendrán incidencia en la calidad de los servicios que prestan hacia el cliente externo y en su desempeño en general dentro de la organización.

Actualmente la empresa farmacéutica donde se realizó el estudio, no dispone de un departamento de Recursos Humanos, motivo por el cual se realizó un diagnóstico de satisfacción laboral para conocer las percepciones de las jefaturas y colaboradores en el departamento administrativo donde se utilizó como herramienta de evaluación a una encuesta de satisfacción laboral para poder conocer las percepciones positivas y negativas que tiene el personal.

En la primera parte de éste estudio se encontrará la pregunta de investigación con sus respectivos objetivos, que fueron cumplidos en su totalidad, después se encuentra el marco teórico donde se explican los conceptos más

importantes como es el clima laboral, la cultura organizacional, etc. y los factores que intervienen en la satisfacción laboral. También se ha tomado como referencia a los aportes teóricos de Bandura, Maslow, Adelfer y Herzberg, quienes han realizado una gran contribución en temas organizacionales. Adicional, se revisaron varios estudios previos sobre el tema y se tomó como ejemplo la investigación realizada por una empresa de IT.

En la segunda parte se encuentran las preguntas directrices que guiaron esta investigación, seguido por el método y diseño que se utilizó; este fue un diseño descriptivo con un enfoque mixto, que facilitó el análisis de la información recopilada con la encuesta que fue elaborada por la autora de este trabajo de titulación. La encuesta fue enviada a cada colaborador y jefe utilizando el formato de Google Docs donde se indagaron los siguientes temas: la empresa, el trabajo, las relaciones con los pares y subordinados, el estilo de supervisión o liderazgo, compensaciones y beneficios, capacitación y desarrollo profesional, condiciones físicas del trabajo y reconocimiento.

Para el análisis de datos se creó una escala para valorar a cada respuesta, debido a que en algunas preguntas, las opciones de respuestas eran diferentes, posteriormente se elaboró otra escala tomando en cuenta que 5 representa la mayor satisfacción y 1 la insatisfacción laboral para poder asignar a cada promedio obtenido y así agrupar las respuestas que se encontraban con un promedio de 4 y 5 como satisfechos, 3 como neutro, 2 y 1 como insatisfechos. En este apartado se podrá ver las tablas y figuras con las respuestas emitidas por los jefes y colaboradores con sus respectivas ponderaciones y análisis cualitativo para finalmente realizar una triangulación sobre las coincidencias y diferencias que perciben los colaboradores y los jefes.

Una vez finalizado el análisis de datos se procedió a presentar los resultados encontrados que fueron alentadores ya que los jefes tienen una alta

satisfacción y los colaboradores también están satisfechos aunque existen algunos aspectos que se pueden mejorar para que alcancen una mayor satisfacción laboral.

También se pudo diagnosticar que los colaboradores están inconformes con los sueldos, beneficios y capacitación que ofrece la empresa, así como con el estilo de liderazgo con el que las jefaturas manejan al equipo de trabajo.

Además se detectó que existe un problema de comunicación entre pares. Como aspecto positivo se pudo comprobar que los colaboradores están bastante satisfechos con el tipo de trabajo que realizan. En el caso de los jefes se pudo determinar que no están muy de acuerdo con los sueldos y la capacitación que reciben, pero en general están satisfechos laboralmente.

En la parte final de este trabajo de investigación se presentaron las conclusiones y recomendaciones para mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción de los jefes y empleados dentro de la empresa; se recomienda que se cree el departamento de capital humano para mejorar las condiciones y escuchar las necesidades del personal desde que se incorporan hasta que desvinculan de la empresa ya que la alta Dirección debe tomar en cuenta la importancia de la adecuada gestión de capital humano para impulsar el desarrollo de los empleados tanto personal como profesional para retener y atraer al capital humano para cumplir con los objetivos organizacionales.

2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las percepciones de las Jefaturas y del Personal en el Departamento Administrativo en una empresa Farmacéutica de Quito sobre satisfacción laboral?

3. Objetivos

Objetivo General:

Conocer las diferentes percepciones de las jefaturas y personal en el Departamento Administrativo en la empresa farmacéutica en cuanto a la satisfacción laboral.

Objetivos Específicos:

Describir los factores tanto positivos y negativos que intervienen en la satisfacción laboral desde la perspectiva de los empleados y jefes.

Triangular las percepciones de los jefes y los empleados con relación a la satisfacción laboral tomando en cuenta factores como comunicación interna, estilo de liderazgo y motivación en la empresa.

4. Marco teórico referencial y discusión temática

La administración de Talento Humano es una de las áreas que ha sufrido grandes transformaciones gracias a la globalización y las nuevas tecnologías. Por ejemplo, en épocas anteriores, el pensamiento tradicional de los empleadores consistía en que el talento humano debía ser remunerado en función de la disponibilidad de su tiempo con la empresa. En la actualidad, este pensamiento es distinto, ya que se considera que los colaboradores son un talento humano indispensable para la empresa y por tanto deben ser considerados como socios o colaboradores del negocio. (Chiavenato, 2004)

Durante los últimos 20 años, el compromiso organizacional se ha destacado como una de las competencias más deseadas en el lugar de trabajo a pesar de que la mayoría de estudios de este comportamiento se han dedicado a la ayuda interpersonal y al cumplimiento de objetivos en el trabajo. De estos dos factores, se ha determinado que la ayuda interpersonal ha sido la forma más frecuente y fácilmente identificada con el compromiso organizacional y el desempeño del talento humano dentro de una empresa. Es así, que la ayuda

interpersonal y al cumplimiento de objetivos son factores que están diseñados para mejorar las relaciones y los procedimientos de trabajo existentes, es decir, un trabajo sin problemas y eficiente. (Choi, 2007, pp. 468)

En la sociedad actual, las compañías se desempeñan en un ambiente altamente agresivo y competitivo, especialmente marcado por la crisis financiera. Debido a la gran variedad de cambios acelerados y sustanciales que ocurren en el entorno económico, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse al mercado y trabajar más para llegar a ser mejores que la competencia y seguir siendo competitivos. Mientras que las fuerzas del mercado como el posicionamiento, las estrategias y la tecnología son evidentemente importantes, las empresas de gran éxito han tomado en cuenta el valor del desarrollo y la gestión de una cultura organizacional única. Esta cultura puede ser creada por el fundador de la compañía y seguir desarrollándose con el tiempo a medida que la organización se enfrenta a retos y obstáculos, o de igual manera elaborar un plan de gestión para mejorar el rendimiento de la empresa. (Azanza et al. 2013, pp.46)

Convertirse en una organización saludable que está aprendiendo continuamente es la forma más eficaz de hacer frente a las fuerzas que influyen en las organizaciones de hoy. Para tener éxito, las organizaciones deben centrarse en el rendimiento y la salud de sus empleados; el bienestar de los empleados juega un papel vital en el éxito de la organización. Una organización sana es altamente competitiva, ya que es consciente de la tendencia hacia la era de la información que se traduce en una mayor demanda de liderazgo de calidad y la retención de talento a fin de evitar la alta rotación del personal. (Mendes y Stander, 2011, p.1)

1. CLIMA LABORAL

Para que el personal de una organización pueda desarrollar un trabajo de calidad acorde a las expectativas de la empresa hay que tomar en cuenta que

un ambiente adecuado es esencial para promover la actitud correcta de los empleados en la ejecución de sus actividades y la organización. El ambiente adecuado puede ser creado a través de tres actividades específicas:

- 1) Nuevas políticas,
- 2) Incentivos,
- 3) Estructura de oficina e instalaciones.

Un entorno adecuado ayuda a motivar y desarrollar el máximo potencial y rendimiento del talento humano de una empresa, por ello, el entorno debe ofrecer apertura, flexibilidad y creatividad. (Zárate, 2011, pp.164)

2. CLIMA PSICOLÓGICO

El clima psicológico se refiere a cómo los ambientes organizacionales son percibidos e interpretados por sus empleados. Los individuos evalúan cognitivamente a su entorno de trabajo con respecto a los valores relacionados con el trabajo. La evaluación es un reflejo de las características de la organización que son importantes para el individuo y su bienestar personal y organizacional. Por lo tanto, el clima psicológico refleja un juicio realizado por el individuo sobre el grado en que el ambiente de trabajo es beneficioso para su sentido de bienestar. (Carless, 2004, p. 407)

El clima psicológico puede distinguirse del clima organizacional en que este último representa una percepción compartida o un resumen que las personas adquieren mediante las prácticas de la organización y las características del entorno de trabajo. El clima psicológico se basa en las percepciones individuales de las características de la organización, eventos y procesos. Cuando existe un consenso entre los individuos, las percepciones son agregadas para representar el clima organizacional. El Clima psicológico es importante porque es la percepción individual de los empleados y la evaluación del entorno de trabajo. (Carless, 2004, p. 408)

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son entidades sociales con actividades deliberadamente estructuradas, dirigidas hacia un fin. Los individuos necesitan encontrar un poco de motivación para unirse a este tipo de estructuras y sentirse integrados. Una vez lograda la integración, los individuos consiguen distinguir la cultura organizacional en la que se desarrollaran mediante valores y normas. La cultura organizacional es una parte importante de los enfoques modernos relacionados con el capital humano en las organizaciones. Desarrollar el concepto de cultura organizacional se ha visto favorecido por las principales reconsideraciones del papel que desempeña el capital humano en la evolución de la organización. (Muscalu, 2014, pp. 393)

La cultura organizacional se define como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han trabajado lo suficiente para ser considerado como válido, y por lo tanto, se les debe enseñar a los nuevos miembros de la empresa como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. Así, la cultura organizacional es un marco de creencias, opiniones, valores, que sirven para la orientación de la conducta, tanto para los miembros más antiguos de la organización como para los nuevos miembros. La cultura es siempre dinámica y cubre todos los aspectos del funcionamiento humano, los métodos recomendados para el estudio de este patrón de supuestos básicos (que en la mayoría de los casos son inconscientes) son la entrevista y la observación. (Leovaridis y Cismaru, 2014, pp. 35)

4. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral probablemente es uno de los temas más estudiados en la literatura del comportamiento. Desde mediados del siglo 20, una gran parte de la atención se ha prestado a este campo, no sólo por los investigadores, sino también por los Gerentes Generales de las empresas, la importancia

radica en el efecto que tiene el nivel de satisfacción en el trabajo un empleado sobre otras variables que pueden afectar significativamente el desempeño de una organización. Se puede observar una relación negativa entre la satisfacción laboral, la rotación de personal y el absentismo, por lo tanto la insatisfacción laboral puede generar costes significativos para la empresa en relación con la capacitación, la contratación, deficiencias en la curva de aprendizaje, pérdida de productividad y de clientes. (Revuelto y Fernández, 2012, p. 12)

La importancia de estudiar el fenómeno de la satisfacción en el trabajo no puede ser ignorada. La obtención de información sobre qué áreas presentan mayores niveles de insatisfacción pueden ayudar a detectar dónde están los problemas e impulsar el capital humano y las políticas de la organización para satisfacer las necesidades de los empleados como una manera de mejorar el desempeño organizacional. Las organizaciones necesitan profesionales de recursos humanos que sepan cómo desarrollar medidas eficaces basadas en la investigación de la actitud de los empleados, comprender y obtener información relevante para utilizar los resultados para mejorar las actitudes de los empleados y el desempeño laboral y ayudar a liderar el cambio organizacional. (Revuelto y Fernández, 2012, p. 12)

La definición de satisfacción laboral es compleja ya que es posible ampliar las perspectivas a diferentes escuelas. A efectos de valoración, Locke sugiere que los elementos que causan satisfacción laboral están relacionados con el contenido, el reconocimiento y la promoción, lugar de trabajo, la relación entre compañeros, subordinados y superiores, además de las condiciones establecidas por medio de políticas y competencias requeridas por la empresa. (Quadros et al., 2014, pp. 99, 96-109)

La satisfacción laboral ha sido considerada como una variable económica, sociológica y psicológica de gran importancia a nivel empresarial. A partir de los años setenta, la literatura sobre satisfacción laboral se ha desarrollado de

manera considerable. Gracias a dicha expansión, actualmente se pueden distinguir tres corrientes en la investigación sobre la satisfacción laboral:

1) Las diferencias de género en la satisfacción en el trabajo. El hallazgo principal de esta corriente es que las mujeres debido a sus pocas expectativas, son por lo general, personas más satisfechas con sus trabajos que los hombres.

2) La relación que existe entre satisfacción laboral y salarios. Debido a que los cambios que se pueden generar en los ingresos y las expectativas salariales futuras tienden a afectar a la satisfacción laboral de los trabajadores.

3) El tercer aspecto de estudio sobre la satisfacción en el trabajo es la educación. Los efectos de la educación en materia de satisfacción en el trabajo tienden a ser positivos cuando las características del trabajo no están controladas, se convierten en negativos cuando las características de trabajo están incluidas en el análisis. El efecto positivo es más probable que se deba a que las personas con educación superior pueden conseguir mejores puestos de trabajo, lo que los hacen más satisfechos. Al controlar por las características del trabajo, el efecto que tiene el nivel de educación en la satisfacción laboral se convierte en negativo, probablemente debido a las altas expectativas de los individuos con mayor nivel educativo. (Kucel y Vilalta-Buff, 2013)

La satisfacción en el trabajo es el resultado del intercambio entre las demandas y las expectativas de una organización, las expectativas y los objetivos de los trabajadores ya que los empleados y la organización tienen relaciones de reciprocidad. La organización provee los medios al trabajador para cubrir una serie de necesidades y cumplir con sus aspiraciones personales. La satisfacción laboral se ha estudiado para predecir el buen desempeño y la productividad del talento humano; este es un tema que actualmente se considera de gran importancia debido a que la satisfacción en el trabajo está totalmente relacionada con nuestra propia satisfacción en la vida. (Vallejo et al. 2001, pp. 630)

Varios estudios han demostrado que la satisfacción es una variable multidimensional ya que varios investigadores destacan las diferencias entre las fuentes de satisfacción. Para muchos pensadores, satisfacción en el trabajo describe la actitud positiva o negativa de una persona hacia su trabajo y hacia el lugar de trabajo. Esta evaluación por parte de los empleados se basa en sus observaciones favorables y experiencias emocionales. De hecho, la satisfacción en el trabajo está compuesta por una serie de actitudes hacia los aspectos específicos del trabajo. (Echchakoui, y Naji, 2013, pp. 580)

Existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral en los empleados como son los siguientes:

- Cambios organizacionales

Uno de los elementos que causa insatisfacción laboral son los cambios que se dan en la organización ya que aumenta la incertidumbre en el proceso de cambio. También se ha observado la reducción de la satisfacción en el trabajo y la moral, debido a la confusión sobre los objetivos de los cambios, los roles de los profesionales, y la falta de claridad en la gestión. Los grandes cambios en el entorno de trabajo a menudo afectan la autoestima de los empleados. Las consecuencias de estas condiciones pueden ser vistas en su rendimiento en el trabajo, lo que podría disminuir. El aumento de las ausencias es también una de las consecuencias más comunes causadas por la implementación de cambios organizacionales. Esto es probable en los casos donde se necesita una gran cantidad de tiempo para que los individuos aprendan los nuevos sistemas, procesos y métodos. (Parlalis, 2011, pp.198)

Es importante no pasar por alto la capacidad de las personas para cambiar durante el propio cambio. La adaptabilidad es la capacidad de responder rápidamente a los cambios y se manifiesta por la sensibilidad ambiental, la tolerancia para aceptar las opiniones contrarias, la voluntad para experimentar, tolerar el fracaso y aprender de ella. La capacidad para moverse en un nuevo entorno es un requisito esencial para el buen funcionamiento de una

organización; existen cuatro elementos que han sido identificados y son: a) la información inteligible, b) el desarrollo de nuevas habilidades, c) el apoyo para hacer frente a los problemas, y d) la empatía. De acuerdo con un enfoque diferente, la discrepancia, eficacia, idoneidad, apoyo, y la valencia personal fueron identificados como elementos principales para la gestión del cambio. La buena comunicación, la cooperación y, en general, la ayuda entre compañeros, subordinados y superiores son todos reconocidos como condiciones positivas para el desarrollo organizacional y la adaptación de los profesionales en el nuevo entorno. (Parlalis, 2011, pp.198)

- Comunicación entre pares y Superiores

En el entorno empresarial actual, la comunicación efectiva se convierte en un requisito fundamental. En un contexto competitivo, las organizaciones dependen de la comunicación eficaz, donde los individuos son instrumentos e impactan la cultura organizacional. Los gerentes participan directamente en el proceso de comunicación, ya que tienen la responsabilidad en cómo la información fluye entre las personas. Un gerente tiene funciones básicas tales como la planificación, organización, dirección y control de las personas y los procesos en las organizaciones a través de la comunicación, con un objetivo final: una mayor productividad y rentabilidad. (Arnold y Silva, 2011, p. 155)

La percepción de los colaboradores de la empresa sobre la relación con sus pares y la comunicación que se da entre ellos tiene una gran importancia ya que las personas interpretan lo que sucede alrededor de ellos basándose en las experiencias anteriores y no como lo que realmente son. La percepción se fundamenta en las diversas formas en que las personas interpretan las cosas en el mundo exterior y cómo actuar en base a esas percepciones. Por esta razón, la percepción del lugar de trabajo es importante porque los trabajadores pueden realizar su trabajo de manera desafiante e interesante. Este hecho se refleja en el rendimiento, la motivación y la satisfacción en el trabajo. (Arnold y Silva, 2011, p. 162)

En la investigación de la comunicación organizacional, se ha encontrado que cuando las necesidades del empleado se cumplen mediante una comunicación satisfactoria, los empleados tienen más probabilidades de establecer relaciones de trabajo eficaces, considerado que las percepciones cognitivas y afectivas de una persona de la organización influirán en el comportamiento del individuo en la organización. La comunicación efectiva y satisfactoria pueden contribuir a la productividad, el rendimiento de una organización, y la orientación al cliente externo. Sin embargo, la pobre satisfacción en la comunicación, puede resultar en un aumento del estrés ocupacional, mayor rotación de personal, ausentismo y agotamiento. (Ming-Ten et al., 2009, pp.826)

Cuando existe un clima de comunicación inferior, como cuando los empleados no se identifican con su organización, o donde la empresa carece de un sistema para la gestión de conflictos, estas situaciones van a influir en que los empleados quieran renunciar. Los directivos deben mejorar la comunicación en sus organizaciones para que los empleados alcancen los objetivos organizacionales y también les permita identificarse con su empresa mediante la creación de un entorno de comunicación saludable. Con el fin de disminuir la alta rotación, los gerentes deben desarrollar canales para la gestión de conflictos y cultivar un ambiente en el que los empleados estén satisfechos con la comunicación en el sistema organizativo. En una organización, los empleados no suelen darse cuenta de la importancia de la comunicación de las metas organizacionales, o no saben cómo establecer y mantener sistemas de comunicación saludables, por lo que los administradores tienen la responsabilidad de mejorar la comunicación en el lugar de trabajo. Con el fin de hacer que todos los empleados sean buenos comunicadores, los gerentes deben hacer todos los esfuerzos para aumentar la eficacia de la comunicación, capacitar a los empleados en habilidades de comunicación, y fomentar la comunicación informal. (Ming-Ten et al., 2009, pp.832)

- Empoderamiento

En los últimos años se evidencia un gran interés académico y profesional en el tema de empoderamiento. Varios programas de empoderamiento se han

introducido en una serie de organizaciones con el fin de mejorar la productividad, aumentar la satisfacción del cliente interno y mejorar la ventaja competitiva. El empoderamiento es un lugar común, y por lo general significa dar a los empleados la autonomía para tomar decisiones sobre sus actividades diarias. (Carless, 2004, p. 405)

Con más organizaciones que buscan empleados que tomen la iniciativa y respondan creativamente a los desafíos del trabajo, la capacitación se vuelve importante, tanto a nivel individual como organizacional. Los empleados empoderados están en general más satisfechos con su trabajo, comprometidos y son eficaces en el trabajo. El concepto de empoderamiento está estrechamente vinculado con este empuje para ganar una eficacia organizacional a través de la utilización racional de los recursos humanos, por lo tanto, el empoderamiento es un componente principal en la eficacia de la gestión y de la organización y las técnicas de empoderamiento juegan un papel crucial en el desarrollo del grupo. Desafortunadamente, los programas de empoderamiento no siempre han demostrado su eficacia. (Orgambídez-Ramos & Borrego- Alés, 2014, pp. 28)

Kanter fue una de las pioneras en hablar sobre empoderamiento, ella expresa que las características de una situación pueden ya sea limitar o fomentar un rendimiento óptimo en el trabajo, independientemente de las tendencias personales o predisposiciones. Otro término acuñado por Kanter es el poder que lo define como "la capacidad de movilizar recursos para hacer las cosas". El poder está activo cuando los empleados tienen acceso a las líneas de información, asistencia técnica, recursos y oportunidades para aprender y crecer. Cuando no se dispone de estas "líneas" o fuentes, el poder se apaga y el trabajo eficaz es imposible. Cuando se anima a las relaciones positivas entre superiores, compañeros y subordinados, las alianzas resultantes confieren poder informal. Los altos niveles de poder formal e informal facilitan el acceso a las líneas de poder y oportunidad que permiten a los empleados llevar a cabo su trabajo de manera significativa. El poder formal se deriva de las características específicas del trabajo, tales como; flexibilidad, adaptabilidad,

creatividad asociada a la toma de decisiones, visibilidad y se centra en los propósitos de la organización y sus objetivos. El poder informal se deriva de las relaciones sociales y el desarrollo de canales de comunicación e información con los compañeros, subordinados y grupos de trabajo. (Orgambídez-Ramos & Borrego- Alés, 2014, pp. 29)

El alto nivel de empoderamiento proviene del acceso a las siguientes estructuras: (Ning et al., 2009, pp. 2643)

1. El acceso a la oportunidad se refiere a la posibilidad de crecer y moverse dentro de la organización, así como la oportunidad de aumentar los conocimientos y habilidades.
2. El acceso a recursos se refiere a la capacidad para adquirir los medios financieros, materiales, de tiempo y suministros necesarios para hacer el trabajo.
3. El acceso a la información se refiere a tener el conocimiento formal e informal que es necesario para ser eficaz en el lugar de trabajo (conocimiento técnico, la experiencia necesaria para realizar el trabajo y entender las políticas y decisiones de la organización).
4. El acceso a la ayuda consiste en recibir información y orientación de los subordinados, compañeros y superiores.

- Estilo de liderazgo

En una era de competencia global, donde los ambientes son dinámicos, muchas organizaciones cambian los paradigmas de sus liderazgos de un estilo transaccional a un estilo de liderazgo transformacional con el fin de lograr sus objetivos y estrategias. Varios expertos en el tema definen al liderazgo transformacional como líderes que quieren desarrollar el potencial completo de sus seguidores, sus necesidades, buenos sistemas de valores, moralidades y motivación. La capacidad de los líderes para practicar correctamente los estilos transformacionales en la gestión organizacional, pueden afectar al rendimiento de los empleados. (Ismail et al; 2009, pp. 6, 5-22)

El líder es un modelo a seguir para los empleados y sus comportamientos son idealizadas por ellos; Los líderes transformacionales identifican metas altas, crean un espíritu de equipo, entusiasmo y constantemente motivan a sus colaboradores además éste tipo de líderes producen ideas originales y fomentan el espíritu empresarial para generar el cambio en la organización. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a ser innovadores, analíticos y creativos. Estos líderes siempre alientan a sus seguidores en temas de descubrimiento de nuevas ideas y la producción de soluciones creativas a los problemas. Adicionalmente, actúan como entrenadores del equipo, tienen en cuenta los deseos y necesidades de los empleados, les ayudan a tener éxito y a prosperar. (Aydin et al. 2013, pp. 807)

El liderazgo es indispensable en un jefe ya que tiene que ver con los valores, la ética, las normas y objetivos a largo plazo. El líder tiene que articular una visión claramente definida y compartida para transformar una organización o unidad en una organización y lograr el compromiso personal de los empleados para el logro de nuevos objetivos. Es por esta razón que un buen líder debe fomentar el respeto a la dignidad de los demás, un grupo solidario, un trabajo en equipo es mejor que los esfuerzos de una persona, el servicio a los demás, interdependencia y conectividad. Sin embargo, la relación entre el líder y el colaborador está influida por una variedad de factores incluyendo la personalidad, la cantidad de tiempo que el líder y colaborador han trabajado juntos, y las diferencias demográficas. (Eustace y Martins, 2014, p. 3)

Un tema poco discutido incluye el de la relación entre el género del supervisor y la satisfacción laboral de los empleados. Aunque existen grandes estudios sobre satisfacción laboral, menos se conoce de los efectos de género en el nivel individual de interacción que se produce entre un líder y un miembro del equipo de trabajo. La satisfacción laboral es importante ya que puede afectar a varios comportamientos y actitudes relacionadas con el trabajo. Durante las últimas cinco décadas, miles de estudios han demostrado que la satisfacción en el trabajo afecta algunas conductas en el trabajo, puede producir

comportamientos contraproducentes, renunciadas, absentismo, etc. También se han encontrado una significativa correlación directa entre género del líder y la satisfacción de los subordinados. (Jackson et al. 2014, pp. 143)

El enfoque masculino ha sido percibido como el estilo más exitoso de liderazgo en la mayoría de los estudios y, en comparación con el enfoque femenino, se recibe más fácilmente como el prototipo o estándar para una gestión eficaz. Ésta percepción dominante de liderazgo masculino tuvo éxito cuando fue aclarado que el estilo femenino es menos agresivo y más enriquecedor. Las mujeres se caracterizan por ofrecer apoyo a los empleados, a evitar conflictos mediante el diálogo y son flexibles; la mujer estereotipada es un enigma. Ella puede acercarse a sus empleados como líder democrático y encontrar una manera de ganarse su respeto por su liderazgo o adoptar un enfoque más masculino con el fin de ser percibida como una figura de mayor autoridad que ejemplifica control. (Jackson et al. 2014, pp. 144)

Sin importar el género del líder, se debe tomar en cuenta que un jefe debe poseer liderazgo para forjar el cumplimiento, el respeto y la cooperación entre equipos. Por lo tanto, el énfasis se desplaza hacia la motivación, la capacitación y la inclusión de los seguidores ya que el liderazgo es un proceso mediante el cual una persona establece la dirección a seguir por otros y luego los lleva en esa dirección con competencia y compromiso total. En el contexto actual, el liderazgo es el arte de la transformación de las personas y organizaciones con el fin de lograr un cambio positivo. Los líderes desarrollan aprecio, innovación y rendimiento, los cuales son necesarios para mejorar el desempeño y el crecimiento en las organizaciones. (Eustace y Martins, 2014, p. 3)

Los gerentes deben ser capacitados y desarrollados para delegar autoridad; según los empleados, liderar con el ejemplo, alentar a los subordinados, mostrar empatía, permitir la participación en la toma de decisiones y compartir información mejora la relación laboral. Por tanto, es aconsejable que los líderes

en las empresas tomen en cuenta las siguientes recomendaciones: (Mendes y Stander, 2011, p.12)

- Delegación de autoridad: los líderes dentro de la unidad de negocio deben crear un ambiente que alienta a los empleados a participar en la toma de decisiones.
- Rendición de cuentas: es responsabilidad de los líderes garantizar que todos los empleados sean responsables por el trabajo que se les asigna, por el rendimiento, los resultados y la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones: los líderes deben permitir que los empleados utilicen sus conocimientos en la formulación de soluciones de forma independiente, ya que les permite tomar decisiones que afectan a su trabajo.
- Intercambio de información: los empleados deben recibir toda la información necesaria por parte del líder de modo que sean capaces de asegurar un buen rendimiento dentro de sus funciones asignadas.

Se puede desarrollar el potencial de los seguidores (poner en práctica el coaching y el mentoring a través de grupos de trabajo), compartir la visión y los desafíos del trabajo (apertura en la comunicación sobre las direcciones de la organización), y trabajar juntos para lograr los objetivos de la organización (no se debe utilizar recompensas como principal instrumento en la interacción entre líderes y seguidores). También se puede usar el empoderamiento para fomentar la libertad, reforzar el compromiso hacia las tareas asignadas y mejorar la calidad de los servicios prestados en todos los niveles de la organización. (Azman et al., 2009, pp. 19, 5-22)

- Compensaciones y beneficios

Los ingresos son un elemento crucial del sistema de gestión de compensaciones en el que se ve a menudo como una recompensa monetaria, pago directo, pago en efectivo y / o recompensa extrínseca. En concreto, se

compone de tres elementos principales: salario, bonos y el subsidio. El salario es a menudo visto como un pago que se da a los empleados sobre una base semanal, mensual o anual basado en la estructura de empleo (el sueldo básico, pero sin incluir los incentivos). El bono es generalmente visto como un pago en efectivo proporcionado a los empleados en función de su rendimiento (incentivos monetarios para alcanzar los objetivos de trabajo). El subsidio a menudo se relaciona con recompensas financieras adicionales previstas legalmente a los empleados con base en el contrato de trabajo o de servicios relacionados con la organización (por ejemplo, gastos de representación o de la asignación fijada para trabajos particulares o planes de servicio). Estos paquetes ingresos están diseñados para recompensar a los empleados que realizan un trabajo o servicio determinado. (Ismail et al. 2009, p. 236)

En un contexto organizacional, la compensación es vista como un importante problema de gestión de recursos humanos ya que anteriormente el sistema de compensación estaba diseñado en base a variables internas de la organización por lo que el tipo, nivel y cantidad de pago se asigna a los empleados basado en la estructura organizacional. Estos paquetes remunerativos son ampliamente utilizados por las organizaciones que operan en un entorno de mercado estable, pero no son capaces de atraer, retener y motivar a los empleados competentes para sostener y aumentar la competitividad en el mercado. Hoy en día, muchas organizaciones han cambiado los paradigmas del sistema de compensación de un pago tradicional de trabajo basado en la estrategia y la cultura organizacional. Bajo esta perspectiva, el sistema de compensación está diseñado en base a variables organizacionales externas por lo que la fluctuación de los tipos de pago, los niveles y cantidades se asignan a los empleados sobre la base de méritos, conocimientos, habilidades y/ o rendimiento. Aunque las reglas de distribución de pago basadas en el rendimiento y trabajo son diferentes, pueden ser utilizadas como un complemento para atraer, retener y motivar a los empleados competentes para apoyar las estrategias y objetivos de gestión organizacional y de capital humano. (Ismail et al. 2011, p. 3)

Estudios recientes sobre la gestión de la compensación en base a un modelo de efectos directo, destaca que la capacidad de gestión para implementar correctamente el pago según el desempeño, puede afectar positivamente en la satisfacción laboral. De acuerdo con una práctica de alto rendimiento del capital humano, la participación en sistemas de pago es a menudo visto como un empleador que alienta a los empleados en diferentes niveles jerárquicos y categorías para discutir y compartir de procesamiento de información, toma de decisiones, o actividades de resolución de problemas en materia de remuneración. La capacidad de los gerentes de diseñar y aplicar adecuadamente las normas de distribución de pago ayudará a los empleados a recibir paquetes de ingresos que satisfagan sus necesidades y expectativas. Por lo tanto, estas actitudes positivas pueden llevar a los empleados a mantener y sostener la competitividad de la organización en la economía global. (Ismail et al. 2011, p. 16)

- Desempeño en el trabajo

La satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo y de las experiencias en la misma. Entre más feliz es la persona, mayor es el nivel de satisfacción laboral. Se supone que la actitud positiva hacia el trabajo y un mayor compromiso organizacional aumenta la satisfacción laboral que a su vez mejora el rendimiento o desempeño del colaborador. El desempeño de los empleados se ha definido como el rendimiento que tiene cada empleado en términos de cantidad y calidad esperados. Con el aumento de la competencia, las empresas han reconocido la importancia del desempeño laboral del empleado para competir en este mercado global, ya que si el rendimiento de los empleados aumenta, va a afectar el rendimiento de la empresa y, finalmente, la rentabilidad de la empresa. Hay una serie de factores que pueden estar afectando el desempeño de los empleados. En el campo de la Psicología Organizacional, una de las áreas más estudiadas es la relación entre el desempeño del empleado y la satisfacción laboral. (Susanty y Miradipta, 2013, pp. 13)

- Capacitación

El mundo está cambiando rápidamente, y las empresas deben ser más competitivas, la necesidad de los empleados de crecer en su trabajo ha aumentado. Los métodos de trabajo y técnicas están siendo testigos de la necesidad que tienen los empleados de aprender continuamente. El objetivo de las organizaciones es mejorar los procesos de negocio a través de un mayor aprendizaje que estimule un mejor rendimiento y también crear una base de empleados comprometidos que como resultado dará un mejor rendimiento de los individuos y la empresa. La capacitación de los trabajadores no sólo está vinculada a la mejora de los resultados empresariales, pero también es un factor poderoso en la formación de actitudes de los empleados. Esto crea una motivación para el desarrollo de la carrera que en última instancia conduce a una mayor satisfacción en el trabajo. Los trabajos con un alto alcance y asociados al desarrollo del potencial conducen a un mejor desarrollo de la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento. (Latif et al. s.f, pp. 160)

Los fines de la capacitación muestran claramente que en un futuro se convertirá en un elemento estratégico de la empresa. Por lo tanto, la capacitación contribuirá mucho más a la consecución de los objetivos de la empresa, aumentará su papel para potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores y será una herramienta clave para facilitar los procesos de cambio. Más que nunca, la organización tendrá que contar con la capacitación como un elemento crucial para hacer frente a los retos de la sociedad actual. Es imprescindible que la organización se comprometa con el aprendizaje continuo como estrategia fundamental para liberar el talento y experiencias de las personas con el fin de inducir cambios e innovaciones necesarias, para poder adaptarse de manera creativa a las demandas de contexto y la dinámica interna cultural generados por el proceso de cambio. (Hurtado et al., 2011, p.19)

- Condiciones físicas

En cuanto a la estructura de las oficinas e instalaciones se puede decir que la ergonomía es una práctica importante en el lugar de trabajo ya que el estrés experimentado en el trabajo se manifiesta en mal estado de salud física y mental, y se asocia con numerosos problemas personales y organizacionales. Es por esta razón que en un esfuerzo por gestionar los costos y la imagen, las empresas están empleando prácticas que promueven la rentabilidad de la organización mediante la protección de los activos de la empresa creando una asociación con el empleado, a quien se considera a menudo como el activo más importante de la compañía. En consecuencia, los empleadores examinan oportunidades para reducir costos por áreas que afectan a la productividad de sus empleados. (Miles y Perrewé, 2011, p. 729)

Existen dos áreas que se relacionan con la productividad de los empleados y el bienestar y que tienen importantes implicaciones económicas que son el estrés laboral y la ergonomía. El estrés u otras enfermedades del trabajo, aumentan los costos de la enfermedad, aumentan los ausentismos en el trabajo y reduce la productividad. Por el contrario, hay pruebas de que la intervención ergonómica puede reducir los costos médicos, reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción de los trabajadores. (Miles y Perrewé, 2011, p. 729)

Crear un entorno adecuado donde los empleados puedan desarrollar sus ideas mejorará el desempeño organizacional. Desde su constitución, las organizaciones deben establecer la fórmula para alcanzar el éxito. Por esta razón, las organizaciones primero deben establecer sus objetivos y metas, una vez establecido esto, deberá crear un ambiente propicio donde sus trabajadores pueden ser creativos e innovadores. Por ejemplo, la teoría cognitiva social de Bandura describe una concepción de la interacción basada en la reciprocidad trídica mediante el comportamiento, los factores personales y la influencia ambiental; la organización debe crear aquellas influencias del ambiente laboral con el fin de ayudar a los empleados a que se comporten de

la manera en que la empresa requiere. El entorno adecuado se puede dividir en dos áreas, la primera es el diseño de la organización (estrategia y estructura) y la segunda área es la cultura o el entorno de la organización. (Daft et al. 2010).

- Compromiso

En los años 90, cuando el interés en la investigación sobre compromiso organizacional aumentó, tanto como un concepto central y en relación con otras variables psicosociales de la organización, se ha considerado como un concepto rival de satisfacción laboral. En realidad una serie de teorías muestran que aunque el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son dos conceptos que se relacionan entre sí, son construcciones distintas. El compromiso en la organización se refiere a la vinculación emocional y funcional con la organización y la satisfacción laboral se refiere a la medida en que la gente está satisfecha o insatisfecha con su trabajo o con los diferentes aspectos del mismo. El compromiso de la organización es un constructo más general ya que está determinado por los factores de la organización: liderazgo, cultura, valores, normas, objetivos, a diferencia de la satisfacción que refleja la reacción de una persona a sus características laborales, tiene un lado mucho más subjetivo. Además, el compromiso en la organización es más estable en el tiempo que la satisfacción en el trabajo y está menos influenciada por los acontecimientos transitorios. (Rusu, 2013, pp. 52)

Al parecer, en ésta última década, los empleados son más móviles, más autónomos y menos dependientes de sus organizaciones que nunca. Los empleadores encuentran esta tendencia preocupante debido al débil compromiso organizacional y puede significar que el rendimiento de los empleados y la productividad sea inferior a la esperada y que también pueda fomentar que los colaboradores quieran salir de la organización. Así, las organizaciones han estado luchando para encontrar formas eficaces para aumentar el compromiso organizacional de los empleados, ya que se argumenta que el compromiso organizacional y las posibles renuncias, son dos

antecedentes importantes de la rotación de personal. Demostrar que los empleados son importantes y mejorar las percepciones que tienen de la empresa, se sugieren como soluciones para los empleadores que buscan fortalecer el compromiso de los empleados en la organización. (Folami et al., 2014, pp. 1)

Cuando una persona tiene un alto nivel de motivación y compromiso logrará cumplir con los fines estipulados por la empresa. La literatura sobre los enfoques de liderazgo y compromiso han demostrado que los líderes tienen un gran papel en el aumento del compromiso en los trabajadores.

El Compromiso en la organización se clasifica de diversas maneras: (Aydin et al. 2013, pp. 808)

- **Cumplimiento:** El cumplimiento es la primera etapa del compromiso. Representa el compromiso superficial. El individuo está a la expectativa de recibir una recompensa o siente temor al castigo al momento de cumplir con sus actividades.
- **Identificación:** La identificación de la persona es una doble integración con la organización y con las cosas que tienen un sentido de valor. En la identificación, los individuos aceptan los efectos de otros en la valoración de la auto-expresión y la oportunidad de mantener relación con los demás.
- **Internalización:** Es la etapa final del compromiso. Se refiere a la armonía mutua de los valores individuales y organizacionales. El individuo acepta los valores y normas organizacionales como propias, sin obligación.

Durante las últimas décadas, los modelos de compromiso organizacional y satisfacción laboral, han sido estudiados principalmente en un marco clásico, han dado pruebas pertinentes de su importancia en la inducción de

comportamientos deseados y no deseados en las organizaciones. En consecuencia, los departamentos de gestión y selección de personal, basados en estos modelos clásicos, han ido introduciendo algunas de las variables en sus políticas y prácticas destinadas a aumentar el compromiso y la satisfacción. Como se mencionó anteriormente, los perfiles de las carreras profesionales están cambiando y también las relaciones laborales, esto nos invita a mostrar nuevas líneas de investigación y además estudiar las posibles interacciones psicológicas que causan estas características específicas. Las organizaciones decidirán si desean mantener las políticas actuales o, por el contrario, si adaptarse a estos nuevos escenarios en los que las sociedades occidentales están evolucionando o cambiando el modelo de contratación y las posibles políticas de incentivos. (Llobet y Fito, 2013, pp. 1075)

5. Teorías que estudian la Satisfacción Laboral

La revisión bibliográfica realizada demuestra que los cambios organizacionales afectan a los empleados de diferentes maneras. Los principales programas de cambio requieren cambios en la forma de trabajar o cómo se comportan en una organización. La existencia de nuevas condiciones puede crear ansiedad, incertidumbre y estrés, incluso para aquellos que están gestionando los cambios. El estrés aparece en casos de sobrecarga laboral, relaciones de trabajo difíciles, falta de recursos, la falta de tiempo, la escasez de personal, y las enormes tareas administrativas. En general, el aumento de la incertidumbre en torno a los cambios tiene que ver con el aumento de los niveles de estrés y una disminución en la satisfacción y el compromiso. Herzberg fue uno de los primeros psicólogos en establecer el vínculo entre la satisfacción laboral y la eficacia de la organización. Hay un número de teorías de satisfacción en el trabajo, que se centran en ciertos factores relacionados con los sentimientos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. La escuela de necesidades psicológicas (representado por Maslow, Herzberg, y Likert) consideran que el desarrollo de la motivación es un factor central en la satisfacción laboral, también las necesidades de logro de las

personas, el reconocimiento, la responsabilidad, y el status. Por otro lado tenemos a Gouldner y Crozier quienes representan una escuela diferente, ya que creen que la ideología de administración y los valores pueden afectar la satisfacción laboral de los empleados. (Parlalis, 2011, pp. 197)

1. Teoría de Bandura:

“La teoría social cognitiva de Bandura surge de su Teoría del Aprendizaje Social y enfatiza la importancia de las cogniciones y el ambiente como elementos explicativos de la conducta, en general, y de la motivación en particular. Bandura reformuló su primera teoría añadiendo el papel de las metas y los procesos autorregulatorios que incluyen: el establecimiento de metas, la autoobservación, la autoevaluación y la autorreacción. El establecimiento de metas se basa en la percepción de autoeficacia respecto a la conducta pasada y la estimación de tener éxito en el futuro. Si se perciben discrepancias entre lo esperado y lo obtenido, es decir, si la autoevaluación es negativa se pueden dar diferentes estrategias como incrementar el nivel de esfuerzo, cambiar las conductas utilizadas, reducir las metas a conseguir, etc., y depende de variables personales (capacidades, personalidad, etc.) y contextuales (posibilidad de modificar el entorno, etc.)”. (Alcover et al. 2012, p.187)

2. Teoría de Maslow:

Una de las teorías que ha tenido mayor acogida en el ámbito organizacional en cuanto a motivación y satisfacción laboral es la teoría de las necesidades de Maslow. Esta teoría engloba cinco niveles de necesidades:

- 1) Fisiológicas,
- 2) Seguridad,
- 3) Sociales,

4) Ego, y;

5) Autorrealización.

En esta escala jerárquica es necesario cubrir todas las necesidades de los trabajadores empezando desde el primer nivel, por esta razón si no se ha satisfecho una de las necesidades básicas, es imposible avanzar a los siguientes niveles. A pesar de que esta teoría no ha sido sustentada por la comunidad científica puede ser bastante útil en el campo laboral para aumentar la motivación y la satisfacción en los empleados. (Amodt, 2010)

3. Teoría ERG de Aldefer:

La teoría ERG de Aldefer, es similar a la de Maslow, sin embargo, esta teoría está compuesta por tres niveles: 1) crecimiento, 2) relación y 3) existencia. Otra diferencia marcada entre ambas teorías es que una persona no necesita necesariamente cursar por estos niveles en orden, sino, puede saltar de nivel. En algunas ocasiones una persona que haya satisfecho sus necesidades de un nivel bajo, es posible que no necesite subir de nivel inmediatamente. Otro factor importante es el hecho de que en algún momento una persona no pueda ascender de nivel debido a que se encuentra bloqueado por políticas de la empresa. (Aamodt, 2010)

4. Teoría de los Factores de Herzberg:

La teoría de los dos factores de Herzberg se utilizó para comprender mejor las actitudes y motivaciones de los empleados para que permanezcan o dejen una organización. Frederick Herzberg realizó estudios en el lugar de trabajo para establecer los factores que llevaron a la satisfacción o insatisfacción, se realizaron entrevistas a los empleados acerca de los factores que les agradaban en una organización y aquellos con los que estaban descontentos. Posteriormente, Herzberg formuló la teoría de la motivación-higiene que se

basa en lo que se llamó factores satisfactorios y los factores insatisfactorios de higiene. (Terera y Ngirande, 2014, pp. 44)

Los factores de higiene se refieren a aquellos elementos que están relacionados con el puesto de trabajo que resultan del mismo pero a su vez no se involucran entre sí. Por otra parte, los factores motivadores son aquellos que están relacionados con las tareas y deberes del puesto. Herzberg creía que si uno de estos factores está incompleto, entonces existe la posibilidad de que el empleado se encuentre insatisfecho o desmotivado. (Aamodt, 2010)

6. Estudios realizados

En una empresa de IT se realizó un estudio destinado a evaluar las dimensiones del clima organizacional que puede llegar a tener impacto en la eficacia organizacional, la satisfacción laboral del personal y el compromiso organizacional. Veinte y seis (26) empleados de una unidad de la organización participaron en este estudio, ellos representan a toda la población de la unidad de trabajo elegido, a excepción del administrador. Todos los involucrados son hombres, de edades comprendidas entre 25 y 40, con una edad media de 31. El método de investigación fue una encuesta realizada que recogió los datos de todos empleados de la unidad. La confidencialidad y el anonimato de las respuestas fue primordial y por esta razón los datos sociodemográficos y edad no fueron recogidos. (Dinu, 2013, pp.145)

El cuestionario de clima organizacional utilizado en este estudio fue diseñado por un grupo de expertos en materia de organizacionales, psicólogos y directivos, parcialmente usando artículos de otros cuestionarios de la literatura de Psicología Organizacional. El cuestionario constó de 82 ítems y fue diseñado teniendo en cuenta 10 dimensiones de clima organizacional, algunos con subescalas y también preguntas abiertas. El cuestionario fue concebido más como una herramienta de evaluación adecuada para una intervención

eficaz, que como un instrumento de investigación para producir resultados que pueden ser generalizados. (Dinu, 2013, pp. 146)

Las 10 dimensiones que mide el cuestionario de clima organizacional son:

- 1) Condiciones de trabajo.
- 2) Estrés Organizacional.
- 3) La actividad de la organización.
- 4) Motivación.
- 5) Comunicación.
- 6) Relaciones interpersonales.
- 7) Capacitación y desarrollo profesional.
- 8) Estilo de liderazgo.
- 9) Evaluación de desempeño y feedback.
- 10) Satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos en las encuestas fueron los siguientes:

Se encontraron discrepancias en cuanto a la motivación de los empleados y los motivadores utilizados por la organización. Las otras dimensiones consideradas (condiciones de trabajo, estrés laboral, formación y desarrollo profesional, estilo de liderazgo, satisfacción en el trabajo) se evalúa en el área funcional de la eficiencia organizacional y no en la necesidad de mejora. (Dinu, 2013, pp. 147)

Las dimensiones de la actividad de la empresa, comunicación, relaciones interpersonales, feedback y evaluación profesional son evaluadas en el área funcional de eficiencia de la organización. Los objetivos fueron completamente cubiertos por el estudio para ejecutar un plan de mejora a fin de reforzar las relaciones de la organización con los empleados, sin embargo sugieren que

para tener investigaciones adicionales sobre diferentes necesarios es importante contar con la presencia de un instrumento validado que mida el clima laboral. (Dinu, 2013, pp. 147)

En cuanto a estudios realizados en Latinoamérica, se puede hacer referencia al instrumento creado para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Este instrumento consta de 4 estudios que se dieron a cabo desde 1980 hasta el 2005, el mismo que ha sido utilizado a nivel nacional para medir el clima organizacional en más de 176 empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños. El IMCOC se encuentra conformado por 45 preguntas y las variables que más relevancia tienen para mejorar el clima laboral son: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control. (Méndez, 2006)

Este instrumento ha sido de gran importancia en Colombia para diagnosticar el clima laboral, debido a que en los últimos treinta años, las percepciones de los empleados colombianos han sido insatisfactorias con respecto a este tema. Por esta razón, se busca optimizar el ambiente de trabajo y brindar herramientas a los gerentes para mejorar el bienestar de sus colaboradores para mejorar los indicadores de gestión del capital humano. (Méndez, 2006)

5. Preguntas directrices

1. ¿Qué opinan los empleados sobre su satisfacción laboral tomando en cuenta factores como la comunicación interna, estilo de liderazgo, etc.?
2. ¿Qué opinan las jefaturas sobre el clima laboral en la empresa?
3. ¿Qué factores positivos considera el personal, que les ofrece la empresa para generar una óptima satisfacción laboral?
4. ¿Qué factores negativos considera el personal que impide una mejor satisfacción laboral?

5. ¿Qué factores positivos consideran las jefaturas que la empresa aporta al personal para crear un buen clima laboral?
6. ¿Qué factores negativos consideran las jefaturas que se deben reformar para mejorar el clima laboral en la empresa?
7. ¿Cuál es la relación que tienen las percepciones sobre satisfacción laboral dichas por el personal y la de los jefes?

6. Método

6.1 Tipo de diseño y enfoque

El diseño es descriptivo desde el enfoque mixto.

El diseño descriptivo permite una mejor visión de la población en un ambiente determinado, con el objetivo de explicar cuáles son los factores positivos y negativos que interfieren en la satisfacción laboral. Gracias al enfoque mixto, se puede ir desde cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos hasta incorporar ambos enfoques en un mismo estudio. (Hernández y Fernández, 2010)

6.2 Muestra/ Participantes

Los participantes que formaron parte de esta investigación son el personal administrativo y las jefaturas de una empresa farmacéutica en Quito, se excluyen a visitadores médicos de las diferentes provincias ya que no están inmersos en las actividades diarias de la empresa.

La población es de 17 personas, de las cuales 12 son colaboradores y 5 son jefes, participó toda la población de todas las áreas de contabilidad, recepción, logística, Marketing, ventas, finanzas y mensajería.

6.3 Recolección de datos

Para recolectar los datos, se procedió a elaborar una encuesta que recogió información relevante como por ejemplo: sueldos, beneficios, comunicación interna, estilo de liderazgo, el trabajo en sí, condiciones físicas, etc.

La encuesta constó con preguntas que se encuentran acorde a las necesidades de la investigación, las preguntas se basaron de acuerdo a la literatura encontrada en los textos o investigaciones científicas y fue estructurada de acuerdo a la realidad de la empresa. Se tomó las encuestas online a todos los empleados y jefes utilizando la aplicación de Google Docs.

En un principio se consideró utilizar el test CLA, sin embargo era necesario comprar el paquete completo con un costo de € 996, motivo por el cual se descartó esta herramienta.

6.4 Procedimiento

Gracias a la ayuda de la Gerente de Proyectos y del Gerente General, se informó a todo el personal en las reuniones periódicas de la empresa sobre la fecha en que se realizarían las encuestas.

Al personal y a las jefaturas les pareció atractiva la propuesta de realizar este estudio ya que actualmente no poseen un departamento de capital humano que se encargue del desarrollo personal y profesional de los empleados.

La encuesta se llevó a cabo desde la comodidad del hogar de cada empleado y jefe ya que la encuesta fue anónima y online para que el personal se sienta libre de expresarse y pueda llenar la encuesta con sinceridad y honestidad, se estima que la encuesta duró al alrededor de 10 a 15 minutos en ser llenada.

6.5 Análisis de datos

El análisis del clima organizacional permite una mejor visión de la percepción de los empleados, determinados por la forma en que opera la organización. El valor y la importancia de la empresa al momento de realizar un diagnóstico de clima organizacional se basa en los procedimientos utilizados debido a que son el resultado de la capacidad de capturar la expresión contextual de la "personalidad" de una organización, así como las percepciones, reacciones, opiniones o evaluaciones de los empleados con referencia a un problema específico de la empresa.

La encuesta de satisfacción laboral que fue utilizada en este estudio, fue diseñada por la autora de esta tesis, en parte se usó elementos de otros cuestionarios de la literatura de la psicología organizacional. El cuestionario se considera de valor práctico en el diagnóstico del clima organizacional, el cual tiene valor únicamente para propósito de esta investigación.

Se procedió a tabular las respuestas que se derivaron de las encuestas aplicadas, para ello, se agruparon las preguntas que tenían que ver con los siguientes factores a evaluar:

- Acerca de la empresa
- Acerca del trabajo
- Relaciones con los pares
- Estilo de liderazgo
- Compensaciones y beneficios
- Capacitación y desarrollo profesional
- Condiciones físicas del trabajo
- Reconocimiento

Hay que recalcar que para categorizar a cada pregunta en los ítems mencionados, se realizó una revisión de la literatura sobre capital humano, de esta manera se pudo colocar a cada pregunta según su contenido en los ítems correspondientes para su posterior análisis e interpretación de los datos.

El cálculo de porcentajes nos ayudará a la realización de figuras estadísticas que facilitarán la visualización de las proyecciones. Posterior al registro de respuestas se procede a calcular porcentajes de las preguntas agrupadas, debido a que en algunas preguntas, las opciones eran diferentes, se creó una escala para valorar a cada respuesta de la siguiente manera:

Tabla 1. Escala para calificar las respuestas de los encuestados.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Siempre	5 Alta Satisfacción Laboral				
Frecuentemente		4 Parcial Satisfacción laboral			
De vez en cuando			3 Regular		
Rara vez				2 Parcial Insatisfacción laboral	
Nunca					1 Alta Insatisfacción laboral

Se elaboró una escala tomando en cuenta que 5 representa la mayor satisfacción y 1 la insatisfacción laboral para poder asignar a cada promedio obtenido de la siguiente manera:

Tabla 2. Escala de satisfacción laboral

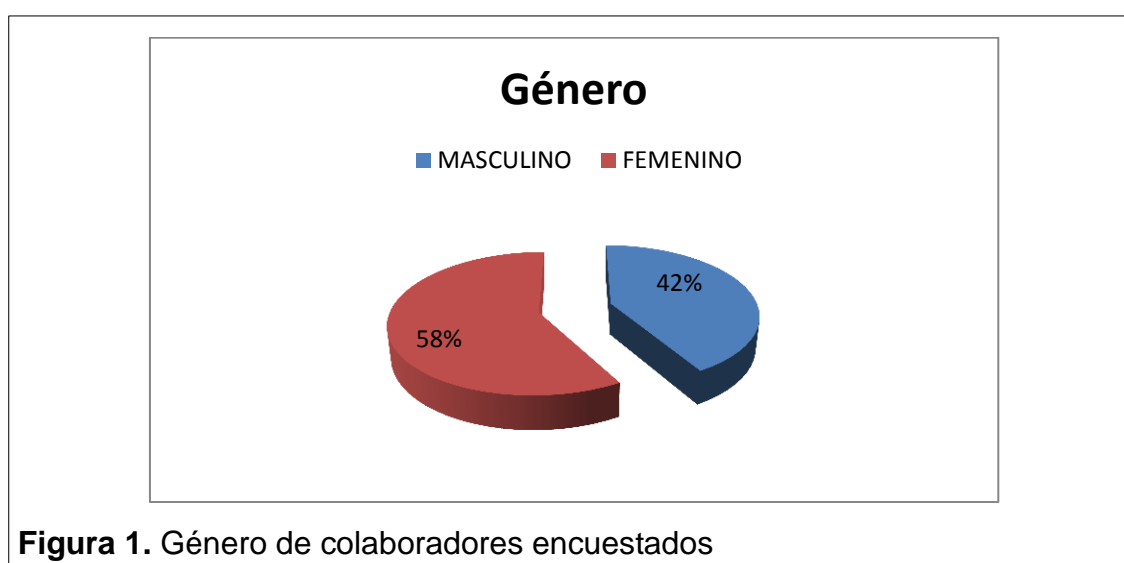
Alta Satisfacción Laboral	Parcial Satisfacción laboral	Regular	Parcial Insatisfacción laboral	Alta Insatisfacción laboral
5	4	3	2	1

También se realizó una escala de satisfacción donde se agrupó a los promedios que tenían 4 y 5 puntos como satisfacción, 3 como neutro y 2 y 1 como insatisfacción.

Se define el número de Mujeres y Hombres que laboran en la Institución en el caso de los colaboradores:

Tabla 3. Total de colaboradores encuestados

GÉNERO	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
MASCULINO	5	42%
FEMENINO	7	58%
Total	12	100%

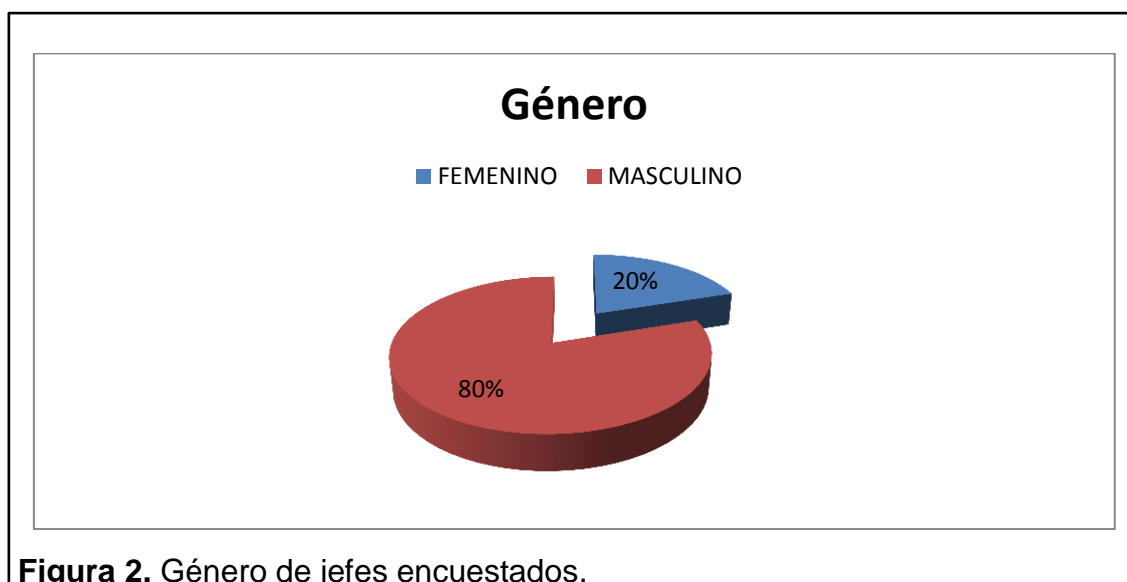
**Figura 1.** Género de colaboradores encuestados

De la población encuestada, se pudo determinar que de las 12 personas, 7 son mujeres y 5 son hombres que laboran en el área administrativa de la empresa.

En cuanto a los jefes encuestados se pudo determinar la siguiente información:

Tabla 4. Total de jefes encuestados

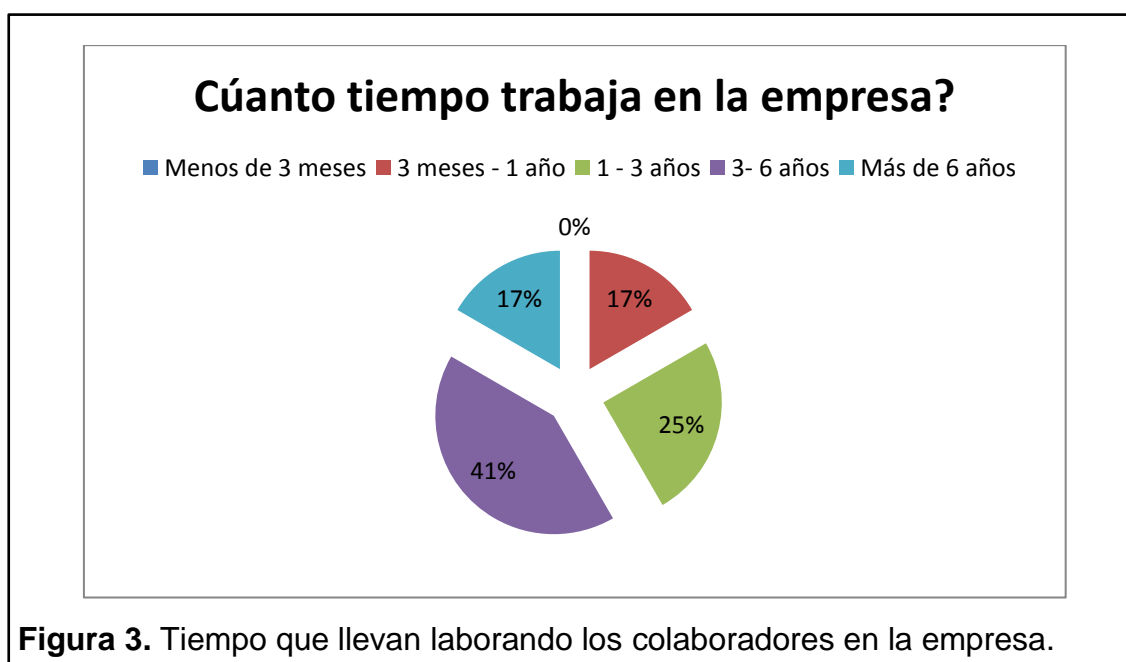
GÉNERO	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
FEMENINO	1	20
MASCULINO	4	80
Total	5	100%



Se definió los rangos que comprenden las personas que llevan laborando en la empresa:

Tabla 5. Tiempo que llevan laborando los colaboradores en la empresa.

CUÁNTO TIEMPO TRABAJA EN LA EMPRESA?	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Menos de 3 meses	0	0%
3 meses - 1 año	2	17%
1 - 3 años	3	25%
3- 6 años	5	41%
Más de 6 años	2	17%
Total	12	100%

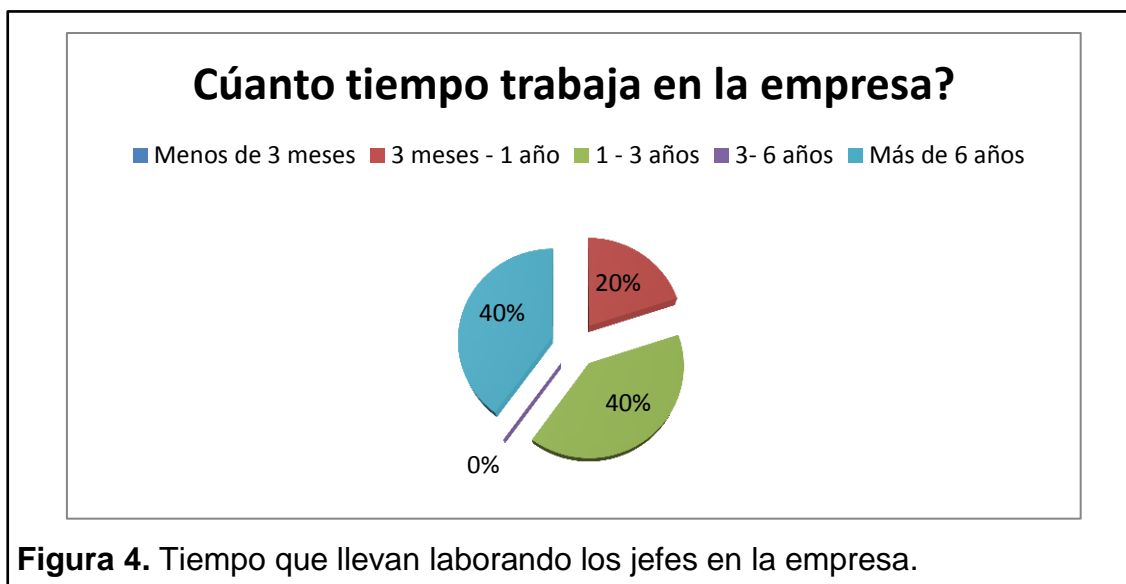


Se pudo observar que el 41% de los colaboradores trabajan entre 3 y 6 años en la empresa, seguido por 17% que trabajan más de 6 años, es decir, llevan trabajando en la empresa desde su fundación; a la par se encuentran los colaboradores que trabajan de 3 meses a 1 año en la empresa y finalmente con el 25%, las personas que trabajan de 1 a 3 años. Podemos afirmar que en la empresa no existe alta rotación y que la mayoría de sus colaboradores trabaja entre 3 y 6 años en la empresa.

En el caso de los jefes, se pudo recopilar la siguiente información:

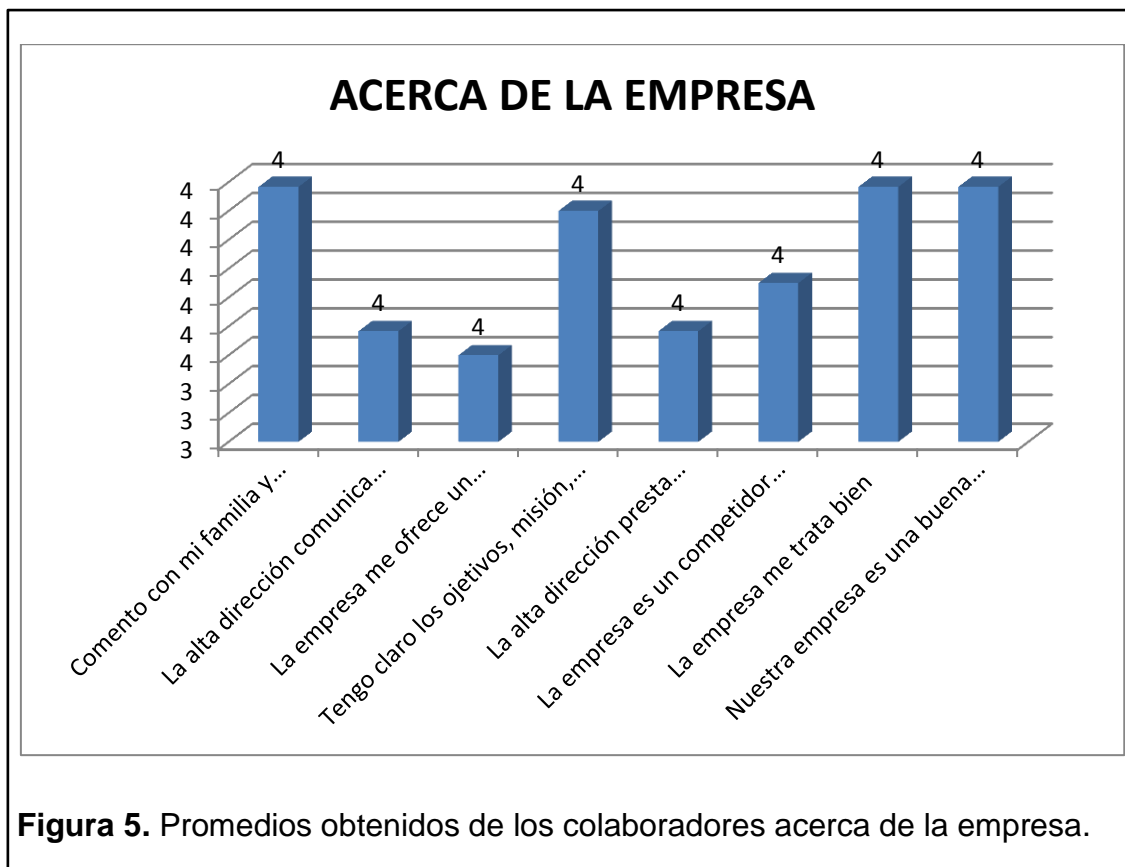
Tabla 6. Tiempo que llevan laborando los jefes en la empresa

Cuánto tiempo trabaja en la empresa?	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Menos de 3 meses	0	0
3 meses - 1 año	1	20%
1 - 3 años	2	40%
3- 6 años	0	0
Más de 6 años	2	40%
Total	5	100%



Como se observa en la figura, se pudo determinar que el 40% de los jefes llevan más de 6 años trabajando en la empresa, el otro 40% tiene de 1 a 3 años de antigüedad y sólo el 20% es nuevo con un tiempo de 3 meses a 1 años en la empresa.

Se procede a la tabulación de las preguntas agrupadas, tomar en cuenta que algunos de los promedios obtenidos han sido subidos al inmediato superior.



Como se puede observar en la tabla 6 (ver en anexos), se puede asumir que los colaboradores encuestados se encuentran parcialmente satisfechos, también se pudo determinar que 4 de los 12 encuestados perciben que están altamente satisfechos, 3 de los 12 encuestados están parcialmente satisfechos y 5 de los 12 encuestados están regularmente satisfechos frente a temas acerca de la empresa.

De acuerdo a las preguntas realizadas, los 5 colaboradores que se encuentran regularmente satisfechos coinciden en que la alta Dirección no comunica los cambios que se dan en la empresa, no tienen un balance entre su vida personal y profesional, no tienen claros los objetivos, misión y visión de la empresa, la alta Dirección no presta atención a las sugerencias de los colaboradores, también perciben que la empresa no es un competidor agresivo

en el mercado y que finalmente no es un buen lugar para trabajar y que el trato no es bueno.

Se procedió a hacer el análisis pregunta por pregunta y se obtuvo los siguientes datos:

- 1. Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 5 están parcialmente satisfechos, 1 está regularmente satisfecho y 1 posee alta insatisfacción laboral. También se procedió a elaborar una escala de satisfacción donde se agrupó las respuestas que se encontraban con un promedio de 4 y 5 como satisfechos, 3 como neutro, 2 y 1 como insatisfechos, y como resultado se obtuvo que el 83% de los encuestados están satisfechos, el 8% se encuentra neutro y el otro 8% está insatisfecho.
- 2. La alta dirección comunica sobre los cambios o decisiones que afectan a los colaboradores:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 se encuentran altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, 6 se encuentran regularmente satisfechos, y 1 se encuentra altamente insatisfecho. En base a la escala de satisfacción se obtuvo que el 42% de los encuestados están satisfechos, el 50% se encuentran neutro y el 8% se encuentra insatisfecho.
- 3. La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 se encuentran altamente satisfechos, 3 se encuentran parcialmente satisfechos, 3 se encuentran regularmente satisfechos, y 3 poseen parcial insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, los colaboradores demuestran un 50 % de satisfacción, el 25% están en neutro y el 25% está insatisfecho.

- 4. Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 1 está parcialmente satisfecho, 2 están regularmente satisfechos, 1 está parcialmente insatisfecho y 1 está altamente insatisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción se pudo determinar que el 67% están satisfechos, 17% se encuentra en neutro y el 17% está insatisfecho.
- 5. La alta dirección presta atención a las sugerencias de los empleados:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 se encuentran altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, 5 se encuentran regularmente satisfechos, y 2 se encuentran parcialmente insatisfechos. Conforme a la escala de satisfacción se obtuvo que el 42% están satisfechos, el 42% están en neutro y el 17% están insatisfechos.
- 6. La empresa es un competidor agresivo en el mercado:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 se encuentran altamente satisfechos, 2 se encuentran parcialmente satisfechos, 5 se encuentran regularmente satisfechos, y 1 se encuentra parcialmente insatisfecho. En base a la escala de satisfacción se pudo obtener que el 50% de los encuestados están satisfechos, el 42% está en neutro y el 8% está insatisfecho.
- 7. La empresa me trata bien:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 se encuentran altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, y 5 se encuentran regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción se pudo establecer que el 58% de los encuestados están satisfechos, el 42% están en neutro, por lo tanto no existe insatisfacción en cuanto al trato de la empresa.

8. Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar: los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 respondieron que se encuentran altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, y 5 se encuentran regularmente satisfechos. En cuanto a la escala de satisfacción, se analizó que el 58% de los encuestados están satisfechos, el 42% están en neutro y que el 0% está insatisfecho.

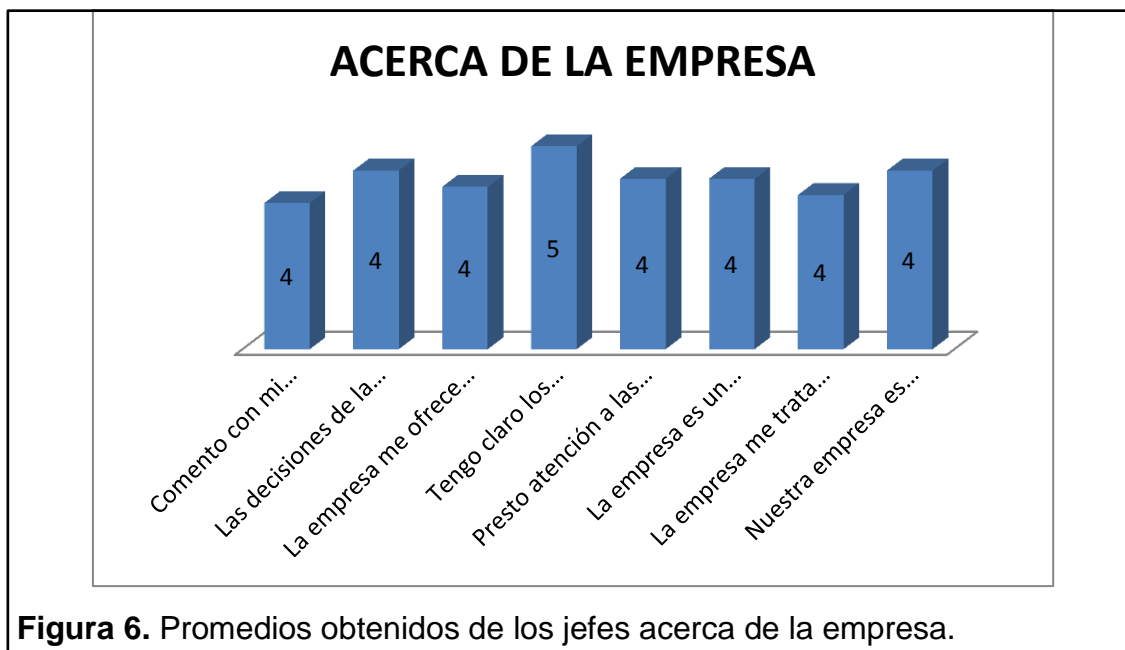
Aunque algunos de los empleados tienen un agradable sentimiento de pertenencia a esta empresa, tienen la oportunidad de hacer lo que más les gusta, y la misión de la empresa es hacerles sentir a sus colaboradores que su trabajo es importante; los colaboradores coinciden que la empresa es un buen lugar para trabajar, comentan los logros de la empresa con familia y amigos y que todos conocen los objetivos organizacionales. Sin embargo, los colaboradores consideran que no se ofrece el balance necesario entre la vida personal y laboral, lo cual puede generar sobrecarga de trabajo y posteriormente adquirir burnout o en el peor de los casos alguna enfermedad laboral. Adicionalmente, en las preguntas relacionadas con Gerencia, son las que obtienen puntajes menores al promedio, por lo que se puede apreciar que los empleados sienten una falta de liderazgo o compromiso en la Gerencia.

Un "clima saludable", inevitablemente afecta la satisfacción del empleado y sus actitudes, que a su vez tiene un impacto en el desempeño del trabajo, los bajos niveles de satisfacción de los empleados de una organización pueden ser un indicador de sus experiencias frustrantes. Por tanto, es importante que las causas sean identificadas y manejadas a tiempo para construir un "clima saludable". Sin embargo, éste en sí no garantiza la eficacia de la organización, pero es más probable que logren un rendimiento operativo óptimo cuando el clima evoca un espíritu de cooperación y conduce a los empleados motivados.

Existe una alta motivación para los empleados al ver a la empresa crecer ya que se puede constatar en la primera pregunta, en relación "a que los

empleados comentan de su trabajo con sus familiares", tiene una de las más altas calificaciones (4 puntos), debido a que se sienten parte del desarrollo y crecimiento de la empresa, a pesar de que no sientan que la empresa sea un competidor agresivo pero consideran que la empresa es un buen lugar para trabajar y que el trato que reciben es bueno, lo cual significa que los colaboradores están a gusto y que se sienten orgullosos de trabajar ahí. Hay que tomar en cuenta que la empresa está constantemente expandiéndose a nivel nacional ya que a principios de su fundación tan solo contaba con 8 colaboradores y actualmente consta con 50 personas trabajando en las 3 regiones del país.

Si bien los empleados están parcialmente satisfechos hay que tomar en cuenta que en promedio, los empleados sienten que no hay un balance entre su vida personal y profesional lo cual puede generar un declive al momento del desempeño en el trabajo por lo tanto es importante distribuir el trabajo de manera equitativa en el grupo de trabajo para evitar la sobrecarga laboral. De igual manera, los colaboradores perciben que la alta Dirección no les está comunicando las decisiones tomadas y que las sugerencias de los mismos no son tomadas en cuenta, cabe recalcar que la empresa debe involucrar a los empleados en la toma de decisiones para que sientan que son un recurso importante para el desarrollo de la empresa, de esa forma se fomenta el empoderamiento y aumenta la satisfacción laboral.



En cuanto a las preguntas acerca del trabajo realizadas a los Jefes, se puede determinar que probablemente los jefes se encuentran parcialmente satisfechos sobre temas referentes a la empresa, de los cuales 4 de los 5 encuestados están parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala y 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho con un promedio de 5 puntos según la escala. Esta calificación es mayor al promedio que tienen las preguntas realizadas a los empleados.

A continuación un análisis de los datos recopilados:

1. **Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, 1 de los 5 encuestados está parcialmente satisfecho, y 3 de los 5 encuestados están regularmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción se obtuvo que el 40% está satisfecho, el 60% está en neutro y que existe el 0% de insatisfacción.
2. **Las decisiones de la alta Dirección acerca de cambios o decisiones que afectan a los colaboradores se comunican:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos

según la escala, de los cuales 3 se encuentran altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, y 1 se encuentra regularmente satisfecho. Según la escala de satisfacción se determinó que el 80% de los encuestados están satisfechos, el 20% está en neutro y el 0% está insatisfecho.

- 3. La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, es decir con el 80%, de los cuales 1 de los 5 encuestados se encuentra altamente satisfecho, 3 de los 5 encuestados se encuentran parcialmente satisfechos, y 1 de los 5 encuestados se encuentra regularmente satisfecho. En base a la escala de satisfacción se puede decir que el 80% de los encuestados están satisfechos, el 20% está en neutro y el 0% está insatisfecho
- 4. Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 5 de los 5 encuestados están altamente satisfechos y de acuerdo a la escala de satisfacción, el 100% está satisfecho.
- 5. Presto atención a las sugerencias de los empleados:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 se encuentra altamente satisfecho, y 4 se encuentran parcialmente satisfechos, por lo tanto, según la escala de satisfacción el 100% está satisfecho.
- 6. La empresa es un competidor agresivo en el mercado:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 se encuentra altamente satisfecho, y 4 se encuentran parcialmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, el 100% está satisfecho.
- 7. La empresa me trata bien:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 de se encuentran parcialmente satisfechos, y 1 se

encuentra regularmente satisfecho. Según la escala de satisfacción el 80% está satisfecho y el 20% está en neutro.

- 8. Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 se encuentran altamente satisfechos, y 3 de los 5 encuestados se encuentran parcialmente satisfechos. En cuanto a la escala de satisfacción, se analizó que el 100% está satisfecho.

A pesar de que existen puntos que se pueden mejorar, según la percepción de los jefes sobre si la empresa trata bien a sus miembros, ya sean colaboradores o jefes; en cuanto a la pregunta si comentan los logros de la empresa a sus familias, aparentemente se puede apreciar que los jefes no comentan con sus familiares acerca de su trabajo, no se conocen las causas. Sin embargo, los jefes están parcialmente satisfechos en cómo las decisiones tomadas por la alta Dirección son comunicadas, en cómo la empresa ofrece un balance entre la vida personal y profesional y cómo la empresa es un buen lugar para trabajar. Obviamente, los jefes tienen claros los objetivos de la empresa, ya que ellos serán los líderes encargados de guiar a su equipo de trabajo hacia el éxito. También es importante mencionar que los jefes creen que la empresa es un competidor agresivo en el mercado de farmacéuticas a nivel nacional ya que esto le da reconocimiento y respeto a la empresa para que tanto colaboradores como jefes se sientan orgullosos de trabajar para la empresa y sigan ejecutando sus funciones de mejor manera para seguir creciendo y llegar a ser líderes en el mercado nacional.

A continuación se presenta un cuadro comparativo donde se podrá diferenciar la percepción que tienen los jefes y colaboradores acerca de la empresa:

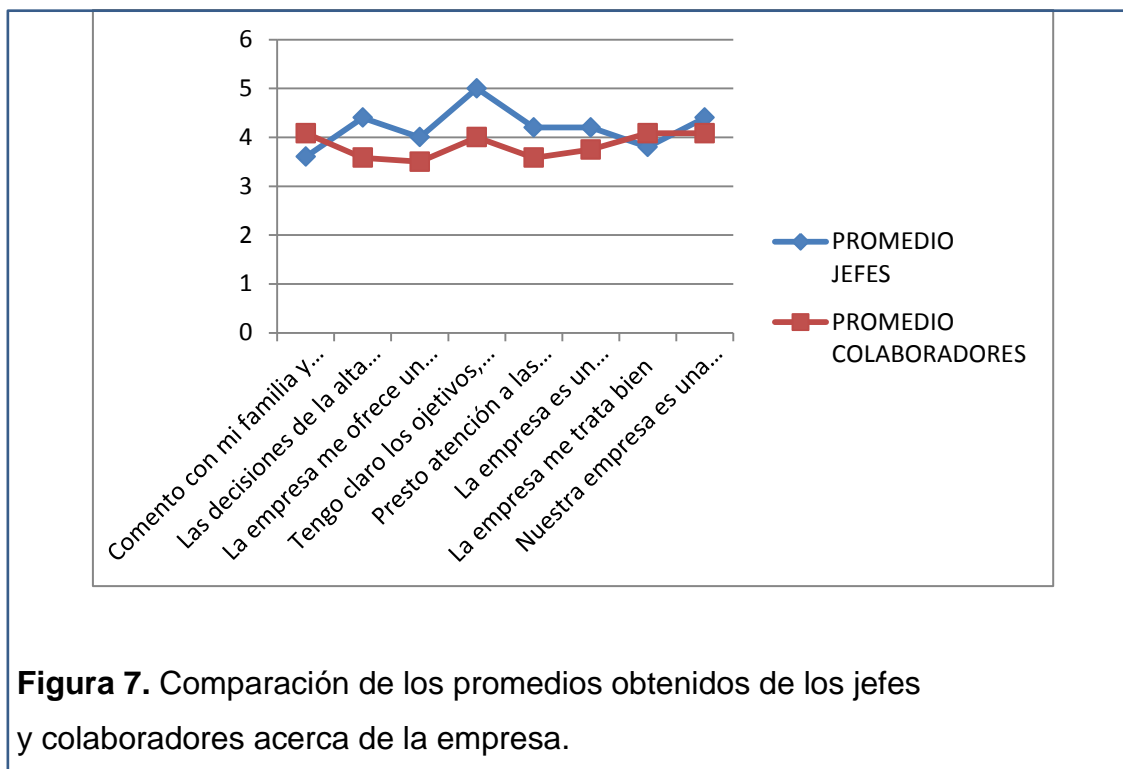
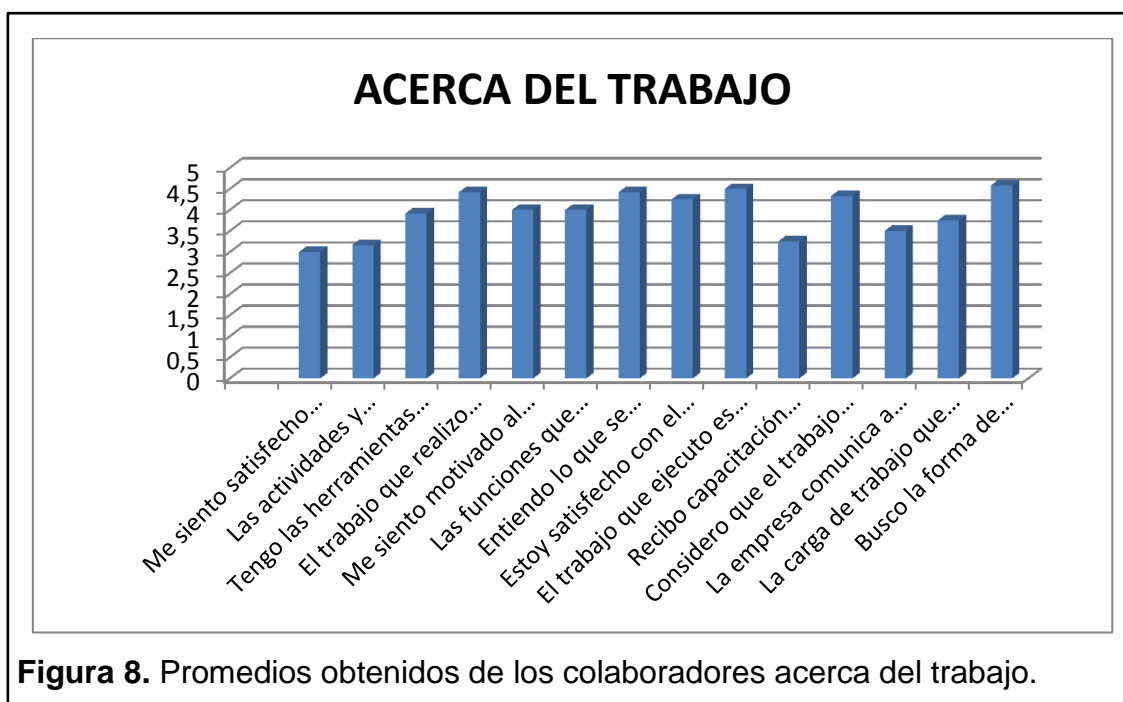


Figura 7. Comparación de los promedios obtenidos de los jefes y colaboradores acerca de la empresa.

Se puede visualizar que la satisfacción de los jefes y colaboradores está casi a la par aunque los jefes están un poco más satisfechos, por lo tanto estas son las preguntas donde difieren las respuestas de los jefes con las de los colaboradores:

- Los colaboradores comentan más con su familia y amigos sobre los logros de la empresa en comparación de los jefes.
- Los jefes consideran que la alta Dirección comunica a los colaboradores sobre las decisiones tomadas, no obstante, los colaboradores no perciben lo mismo.
- Los colaboradores piensan que la ofrece no ofrece un balance entre la vida personal y profesional pero los jefes consideran que sí.
- Los jefes tienen claro los objetivos, misión y visión de la empresa cuando a los colaboradores es posible que les falte por comprender ciertos puntos para tener claro en su totalidad los objetivos de la empresa.

- Los colaboradores sienten que los jefes no prestan atención a sus sugerencias, los jefes consideran que si prestan atención a sus sugerencias en lo posible.
- Los jefes consideran que la empresa si es competidor agresivo en el mercado en comparación con los que perciben los colaboradores.
- Los jefes y colaboradores están casi a la par en cuanto a la percepción sobre si la empresa es un buen lugar para trabajar.
- Los jefes suponen que la empresa no les trata tan bien, en cambio los colaboradores piensan que sí.
- Finalmente tanto colaboradores como jefes creen que la empresa si es un buen lugar para trabajar.



En cuanto a actividades inherentes al trabajo desempeñado, se pudo determinar que posiblemente los colaboradores tienen una satisfacción laboral parcial con 4 puntos según la escala, de los cuales, 5 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 3 se encuentran parcialmente satisfechos y 4 se encuentran regularmente satisfechos.

- 1. Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado:** los encuestados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 2 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, 4 poseen parcial insatisfacción laboral y 1 se encuentra altamente insatisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 33% está satisfecho, el 25% está en neutro y el 42% está insatisfecho.
- 2. Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 1 está parcialmente satisfecho, 4 están regularmente satisfechos, 3 poseen parcial insatisfacción laboral y 1 se encuentra altamente insatisfecho. Según la escala de satisfacción, indica que el 33% está satisfecho, el 33% está en neutro y el 33% está insatisfecho.
- 3. Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 2 están regularmente satisfechos, y 2 poseen parcial insatisfacción laboral. En base a la escala se puede decir que el 67% está satisfecho, el 17% se mantiene neutro y el 17% está insatisfecho.
- 4. El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 encuestados están altamente satisfechos, 5 están parcialmente satisfechos, y 1 está regularmente satisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción el 92% está satisfecho, el 8% neutro y no refleja insatisfacción.
- 5. Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos

según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, y 1 posee parcial insatisfacción laboral. La escala de satisfacción hace referencia que el 67% está satisfecho, el 25% está neutro y el 8% está insatisfecho.

- 6. Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, y 1 posee parcial insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 67% está satisfecho, el 25% está en neutro y el 8% está insatisfecho.
- 7. Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 83% está satisfecho, el 17% está neutro y no existe insatisfacción.
- 8. Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, y 3 están regularmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 75% está satisfecho y el 25% se encuentra en neutro.
- 9. El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante:** los empleados se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 8 están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción se pudo determinar que el 83% está satisfecho y el 17% está en neutro.
- 10. Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual:** los colaboradores encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 4 de los 12 encuestados están

altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, 2 están regularmente satisfechos, 1 está parcialmente insatisfecho, y 3 están altamente insatisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 50% se encuentra satisfecho, el 17% está en neutro y el 33% está insatisfecho.

11. Considero que el trabajo que realizo es significativo: los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 4 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción se puede decir que el 83% está satisfecho y el 17% se encuentra en neutro.

12. La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante: los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 1 está regularmente satisfecho, 3 están parcialmente insatisfechos, y 1 de los 12 encuestados está altamente insatisfecho. En la escala de satisfacción se puede constatar que el 58% se encuentra satisfecho, el 8% en neutro y el 33% está insatisfecho.

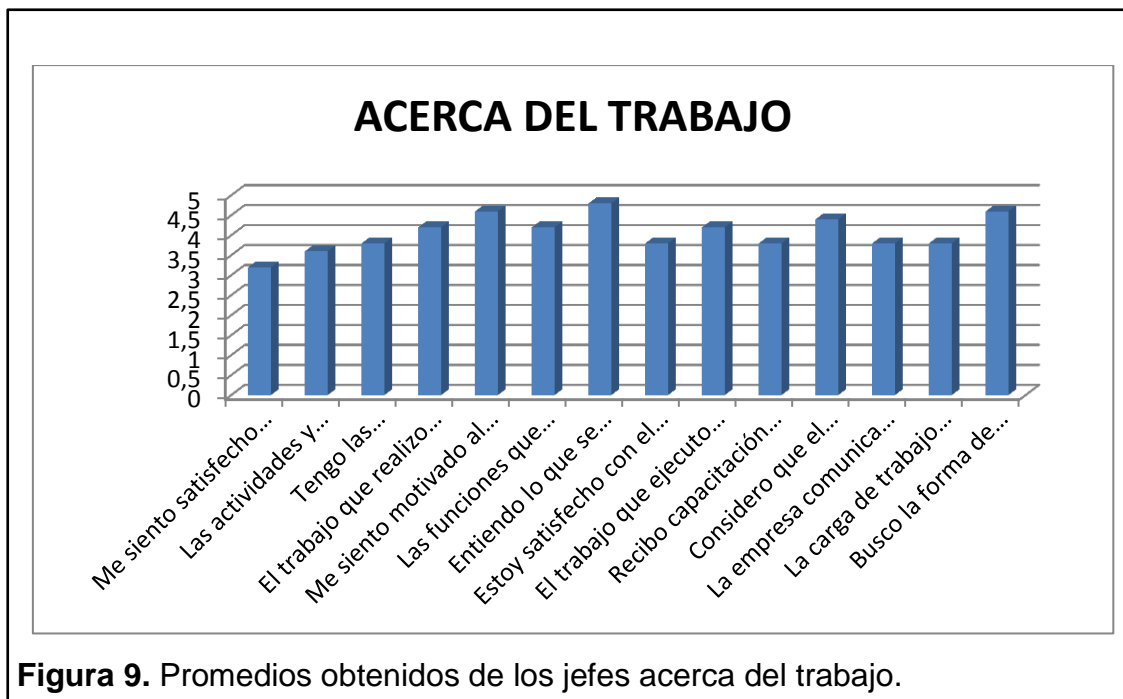
13. La carga de trabajo que efectúo es razonable: los colaboradores encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, 1 está regularmente satisfecho, 1 está parcialmente insatisfecho, y 2 están altamente insatisfechos. En base a la escala de satisfacción, el 67% está satisfecho, el 85% es neutro y el 25% se encuentra insatisfecho.

14. Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes: los encuestados se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, y están parcialmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, se pudo obtener que el 100% está satisfecho.

Hay que considerar las fortalezas que ofrece la empresa al momento de tratarse del trabajo, es decir, los colaboradores están satisfechos con el cumplimiento y el trabajo en sí, no sólo por el dinero o los beneficios sociales, sino porque los empleados perciben que las actividades desempeñadas los ayudan a crecer profesionalmente y personalmente, lo que genera que ellos busquen la mejor manera de agilizar el trabajo. La satisfacción de los empleados es vital para el logro de los objetivos de la organización, debido a la interacción con los clientes tanto internos como externos.

En el siempre cambiante ambiente de trabajo, las organizaciones ponen gran énfasis en su capital humano. Una organización positiva utiliza elementos específicos para optimizar el potencial del capital humano. Por tanto, es importante identificar los elementos que contribuyen a una organización positiva, así como los elementos que conducen a la retención del talento. Es por ésta razón que en la encuesta se pudo observar que los empleados perciben que el trabajo no se está distribuyendo de manera equitativa, además consideran que no están siendo bien remunerados en cuanto a la cantidad de trabajo desempeñado y que no están recibiendo la capacitación necesaria para efectuar su trabajo.

Si bien no todos los encuestados tienen las mismas funciones debido a que es una empresa pequeña y existe casi una persona para cada cargo, es decir, una persona para recepción, contabilidad, sistemas, etc. y esto puede deberse a que en algunos cargos tienen sobrecarga laboral.



Los resultados de las preguntas a los Jefes, se pudo obtener que posiblemente se encuentren con una parcial satisfacción laboral de los cuales los 5 encuestados poseen parcial satisfacción laboral con un promedio de 4 puntos según la escala. Es importante notar que los 5 Jefes coinciden en que el salario percibido no es tan bueno en relación al trabajo realizado, sin embargo, están bastante contentos en cómo en cómo se distribuyen las actividades en el equipo, poseen todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, hacen un buen uso de habilidades y capacidades, se sienten motivados al ver tener éxito a la empresa, las funciones que realizan les dan una sensación de logro personal, están conscientes de lo que se espera de ellos, les gusta el trabajo que realizan porque consideran que es interesante, desafiante y significativo, también reciben capacitación suficiente, la carga de trabajo es razonable, están de acuerdo que la empresa comunica que el trabajo es importante y siempre buscan la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes.

A continuación un análisis de los resultados obtenidos en las preguntas acerca del trabajo:

- 1. Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado:** los encuestados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, 3 están regularmente satisfechos, y 1 posee parcial insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 20% está satisfecho, el 60% se encuentra en neutro y el 20% está insatisfecho.
- 2. Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 encuestados están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. En referencia a la escala de satisfacción, dio como resultado que el 60% se encuentra satisfecho y el 40% está en neutro.
- 3. Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 2 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, el 60% se encuentra satisfecho y el 40% está en neutro, por lo tanto no existe insatisfacción.
- 4. El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, y están parcialmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.
- 5. Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito:** los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, y 2 están parcialmente satisfechos, lo que se traduce con un 100% de satisfacción según la escala de satisfacción.

- 6. Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, y 4 están parcialmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 100% se encuentra satisfecho.
- 7. Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo:** los encuestados se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 4 encuestados están altamente satisfechos, y 1 está parcialmente satisfecho, lo que significa que están 100% satisfechos según la escala de satisfacción.
- 8. Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están parcialmente satisfechos, y 1 de los 5 encuestados está regularmente satisfecho. Según la escala de satisfacción el 80% está satisfecho y el 20% se encuentra en neutro.
- 9. El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, y 4 están parcialmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, dio como resultado que el 100% se encuentra satisfecho.
- 10. Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 2 están parcialmente satisfechos, y 2 de los 5 encuestados están regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 60% está satisfecho y el 40% se encuentra en neutro.
- 11. Considero que el trabajo que realizo es significativo:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, y 3 están parcialmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 100% se encuentran satisfechos.

12. La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante:

los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están parcialmente satisfechos, y 1 encuestado está regularmente satisfecho. En referencia a la escala de satisfacción, dio como resultado que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.

13. La carga de trabajo que efectúo es razonable:

los encuestados encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están parcialmente satisfechos, y 1 de los 5 encuestados está regularmente satisfecho. Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.

14. Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes:

los encuestados se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, y 2 están parcialmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.

Es importante notar que al igual que los colaboradores, los jefes se encuentran regularmente satisfechos con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado, éste es uno de los factores más sobresalientes ya que ambas partes no están conformes con el sueldo que perciben y puede ser una de las posibles causas de la insatisfacción laboral.

Los jefes creen que si están distribuyendo de la mejor manera posible el trabajo a su equipo, pero es importante mencionar que los colaboradores no lo perciben de ésta manera, existe la posibilidad de que en ocasiones a algunos colaboradores les tocará realizar las funciones de dos personas debido a la falta de personal administrativo y aunque los jefes traten de ser equitativos en la distribución del trabajo, siempre va a haber algún cargo que sea de mayor responsabilidad y que tenga mayores funciones que otros.

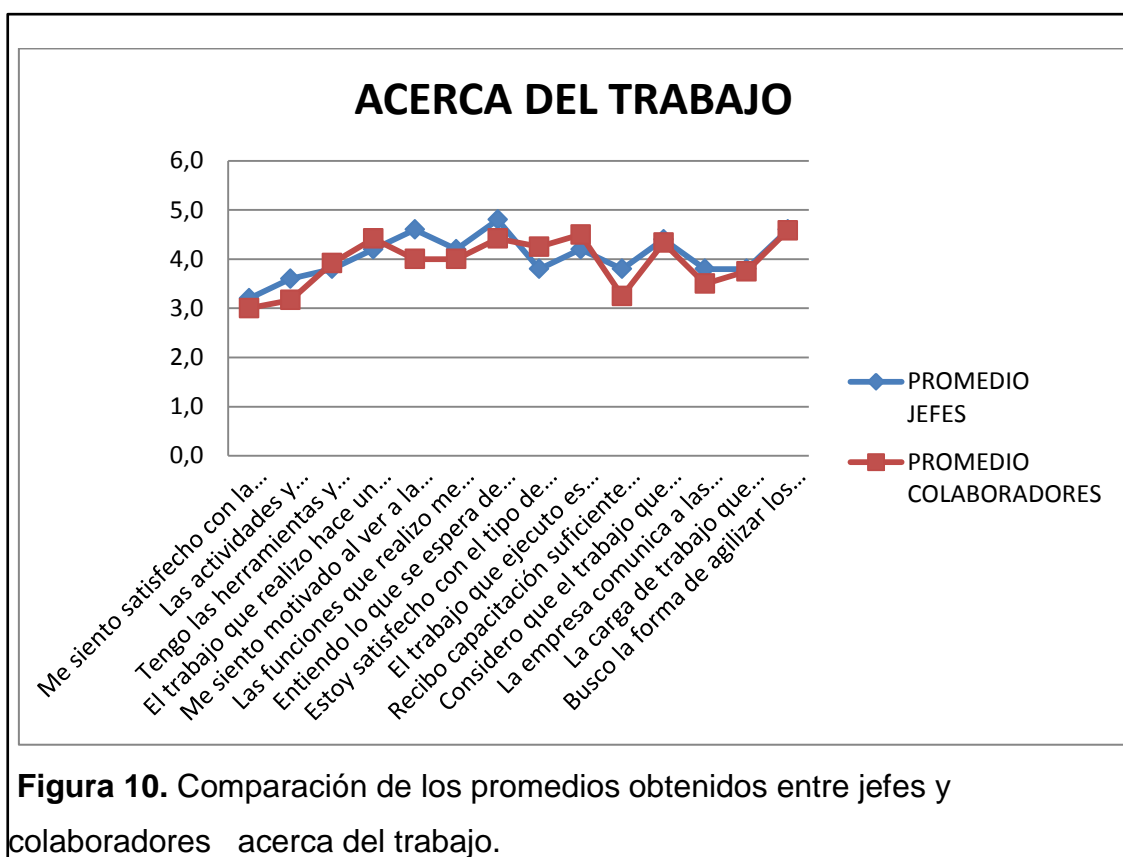
Es importante fomentar la motivación no sólo a los colaboradores sino también a los jefes, y según la información encuestada se puede constatar que los jefes están parcialmente satisfechos en que las funciones que realizan hacen un buen uso de sus habilidades y capacidades, tienen claro lo que la empresa espera de ellos, el trabajo que realizan les da una satisfacción de logro personal y lo más importante es que se sienten motivados al ver a la empresa tener éxito ya que ellos son los líderes que se encargan de guiar al equipo de trabajo para sacar adelante a la empresa y cumplir con los objetivos organizacionales.

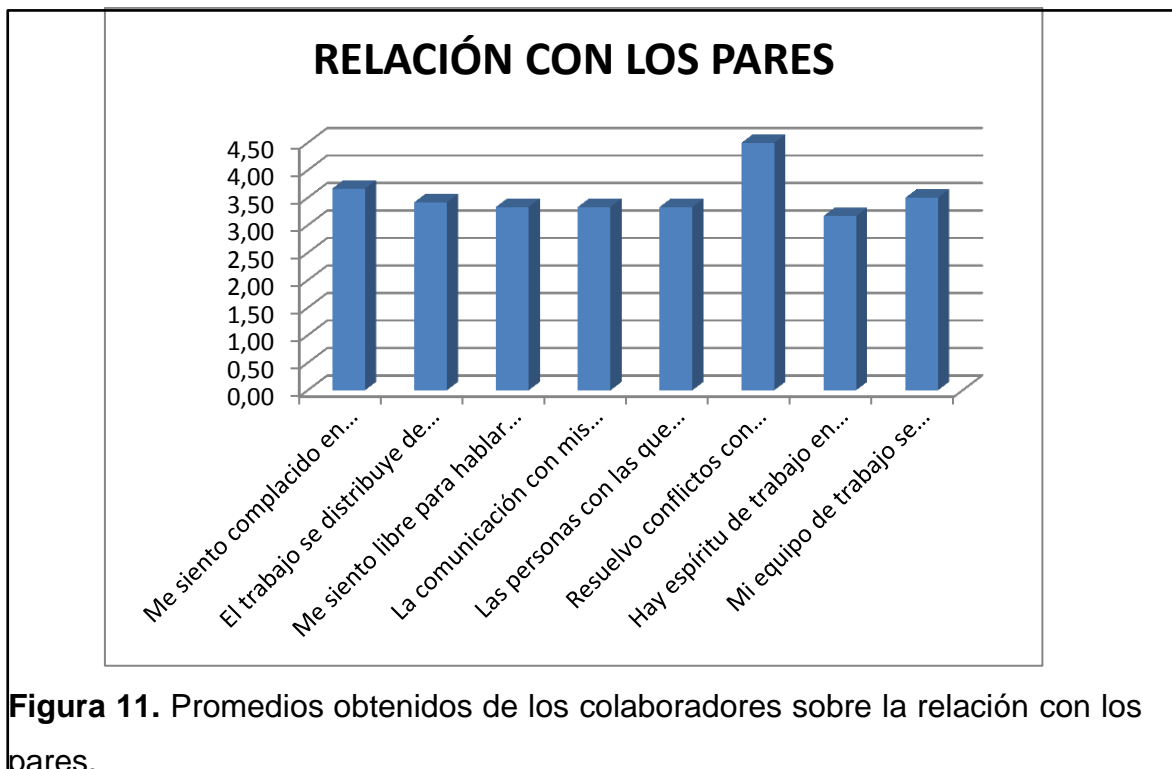
Existen algunos aspectos que si bien los jefes no están insatisfechos de ello pero se puede mejorar como es el caso de proporcionar mejores herramientas y recursos para que puedan desempeñar de manera satisfactoria el trabajo, recibir mayor capacitación del puesto, comunicar a los jefes y colaboradores que el trabajo que realizan es importante y valorado, disminuir la carga laboral mediante la participación activa de los colaboradores donde los jefes podrán demostrar pueden delegar el trabajo y que confían en su equipo.

A continuación las semejanzas y diferencias percibidas por los jefes y colaboradores acerca del trabajo que desempeñan:

- Los jefes y colaboradores concuerdan con su regular satisfacción sobre la remuneración percibida en relación al trabajo realizado.
- Los colaboradores aseguran que las actividades y responsabilidades no están tan bien distribuidas como lo piensan los jefes.
- Jefes y colaboradores afirman que tienen todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.
- Colaboradores y jefes piensan que el trabajo que realizan hacen un buen uso de sus habilidades y capacidades.
- Los jefes están más satisfechos al ver a la empresa tener éxito que los colaboradores.
- Los jefes están más conscientes de lo que se espera de ellos en el trabajo que los colaboradores.

- Los colaboradores están más satisfechos con el tipo de trabajo que desempeñan en comparación con los jefes.
- Las dos partes sienten que el trabajo que ejecutan es interesante y desafiante.
- Los colaboradores creen que la capacitación que reciben no es suficiente, los jefes creen que sí.
- Jefes y colaboradores consideran que el trabajo que realizan es significativo.
- Tanto jefes como colaboradores están casi a la par sobre si la empresa comunica a las personas que su trabajo es importante aunque los jefes están un poco más satisfechos en éste aspecto.
- También jefes y colaboradores concuerdan en que la carga de trabajo es razonable aunque se podría mejorar la distribución de funciones.
- Ambas partes buscan la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes.





En la relación con los pares dentro del departamento Administrativo, se pudo determinar que probablemente los colaboradores están parcialmente satisfechos debido a que 1 de los 12 encuestados está altamente satisfecho, 5 están parcialmente satisfechos y 6 están regularmente satisfechos sobre la relación que se mantiene con su equipo de trabajo en la empresa. Es importante tomar en cuenta que los colaboradores coinciden en que resuelven los problemas de la empresa de forma rápida y honesta y que a su vez el equipo de trabajo es bueno resolviendo conflictos y que trabajan bien juntos para sacar a la empresa adelante, pero lamentablemente perciben que el trabajo no está siendo distribuido de manera justa entre todos los miembros y que si bien trabajan bien en equipo, es posible que sus relaciones como compañeros de trabajo no sean las mejores, las cuales pueden deberse a la falta de comunicación y cooperación.

Se realizó un análisis de las preguntas sobre la relación entre pares y se recopiló la siguiente información:

- 1. Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 4 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, y 2 están parcialmente insatisfechos. Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 58% está satisfecho, el 25% está en neutro y el 17% restante se encuentra insatisfecho.
- 2. El trabajo se distribuye de manera justa en mi equipo de trabajo:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, 2 están parcialmente insatisfechos, y 1 de los 12 encuestados está altamente insatisfecho. En base a la escala de satisfacción se determinó que el 50% se encuentra satisfecho, el 25% en neutro y el 25% está insatisfecho.
- 3. Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo:** los encuestados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 1 está parcialmente satisfecho, 4 están regularmente satisfechos, 1 está parcialmente insatisfecho, y 2 están altamente insatisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 42% está satisfecho, el 33% se encuentra en neutro y el 25% está insatisfecho.
- 4. La comunicación con mis pares es óptima:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 5 están parcialmente satisfechos, 4 están regularmente satisfechos, 1 de los 12 encuestados está parcialmente insatisfecho, y 1 está altamente insatisfecho. Según la escala de satisfacción se puede obtener que el 50% se encuentra satisfecho, el 33% se encuentra en neutro y el 17% está insatisfecho.

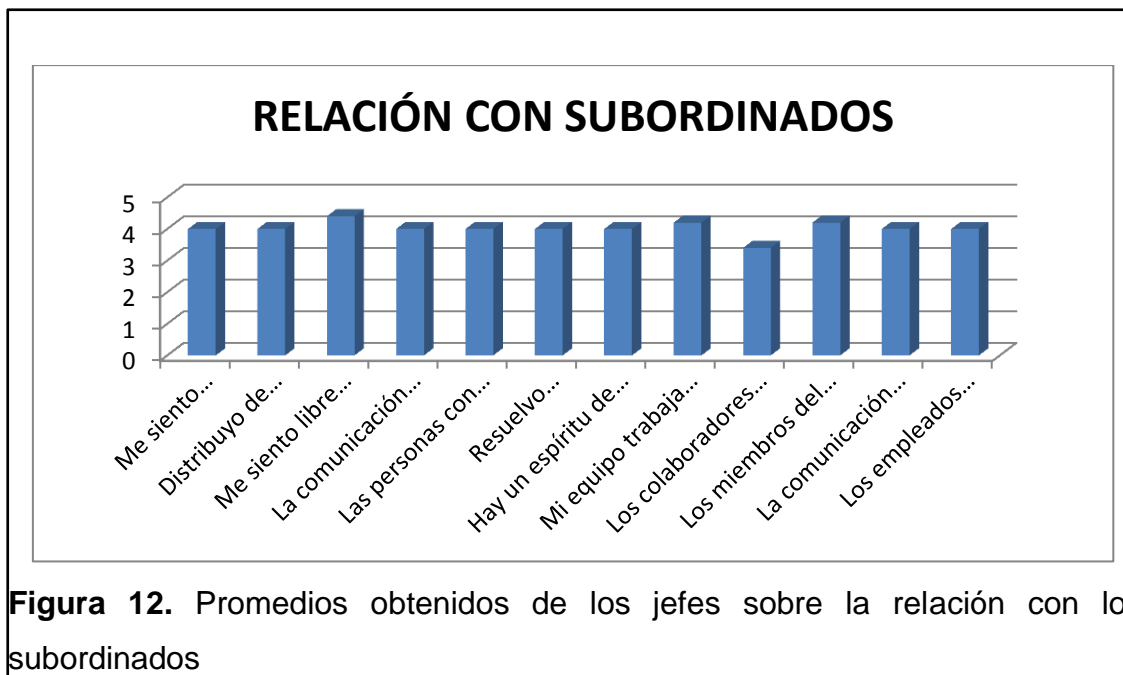
- 5. Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo:** los empleados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 2 están regularmente satisfechos, 3 están parcialmente insatisfechos, y 1 de los encuestados está altamente insatisfecho. La escala de satisfacción sostiene que el 50% se encuentra satisfecho, el 17% está neutro y el 33% se encuentra insatisfecho.
- 6. Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez:** los encuestados se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 8 están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, el 83% está satisfecho, el 17% está en neutro y existe el 0% de insatisfacción.
- 7. Hay espíritu de trabajo en equipo:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 4 están parcialmente satisfechos, 4 están regularmente satisfechos, 2 están parcialmente insatisfechos, y 1 está altamente insatisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción el 42% está satisfecho, el 33% se encuentra en neutro y el 25% se encuentra insatisfecho.
- 8. Mi equipo de trabajo se desempeña bien juntos para lograr las metas de la empresa:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, 5 están parcialmente satisfechos, 3 están regularmente satisfechos, 1 está parcialmente insatisfecho, y 1 de los 12 encuestados está altamente insatisfecho. Según la escala de satisfacción el 58% está satisfecho, el 25% está en neutro y el 17% se encuentra insatisfecho.

Existe un posible problema en cuanto a la asignación de tareas en el equipo de trabajo ya que los colaboradores perciben que el trabajo no se está distribuyendo de manera equitativa lo cual produce malestar en los colaboradores debido a la

sobrecarga laboral. Como se había mencionado anteriormente, la empresa se encuentra en crecimiento por lo tanto no cuenta con el suficiente personal administrativo para realizar las diferentes funciones, por lo tanto es probable que los colaboradores sientan que están realizando dobles funciones y también se debe tomar en cuenta que por ejemplo la carga de una recepcionista no va a ser igual a la carga laboral que tiene un analista de contabilidad. Sin embargo, la falta de personal se debe a que la empresa no cuenta con el presupuesto necesario para contratar a más personal y así distribuir las funciones de una manera equitativa en el equipo de trabajo.

Al existir un malestar sobre la distribución del trabajo, provoca que no haya una buena relación entre el equipo de trabajo y que no se pueda exponer libremente las críticas constructivas para mejorar el trabajo en equipo y así sacar adelante de manera ágil los procesos y cumplir con los objetivos de la empresa. Si la comunicación entre pares no es la adecuada puede producir malos entendidos al momento de realizar las actividades encomendadas y es posible que algunos empleados no cooperen de la mejor manera para fluir con el trabajo y así ocasionar que no se cumpla a tiempo con el trabajo, afectando la productividad y la rentabilidad de la empresa.

La mala comunicación entre pares puede mejorarse si se realiza un grupo focal donde los colaboradores puedan exponer sus ideas o malestares y así encontrar la mejor solución que se adapte a las necesidades de todo el equipo de trabajo donde se ofrezca una mejor planificación para reformar los procedimientos actuales con la ayuda de los jefes inmediatos.



Se procedió a encuestar a las jefaturas sobre la relación con sus subordinados, y es posible que los Jefes estén parcialmente satisfechos ya que 5 de los 5 encuestados concuerdan que están parcialmente satisfechos sobre el trato que se mantiene con sus subordinados o equipo de trabajo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que lo único que los jefes perciben como regular satisfacción es que los colaboradores no siempre se ajustan a los cambios.

Los datos recopilados sobre la relación que mantienen las jefaturas con los colaboradores, se detalla a continuación:

1. **Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, 3 están parcialmente satisfechos, y 1 está regularmente satisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción, se obtuvo como resultado que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
2. **Distribuyo de manera justa en mi equipo de trabajo las actividades a realizar:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un

promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, lo que significa que se encuentran 100% satisfechos según la escala de satisfacción.

3. **Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, y 3 están parcialmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 100% se encuentra satisfecho.
4. **La comunicación entre los equipos de trabajo es cortés:** los jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, lo que se traduce como 100% de satisfacción de acuerdo a la escala.
5. **Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, lo que significa que se encuentran 100% satisfechos según la escala de satisfacción.
6. **Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos. En referencia a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 100% se encuentra satisfecho.
7. **Hay un espíritu de trabajo en equipo:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.
8. **Mi equipo trabaja bien juntos para lograr las metas de nuestra empresa:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, y 4 están parcialmente

satisfechos. Según la escala de satisfacción se pudo determinar que el 100% se encuentra satisfecho.

- 9. Los colaboradores se ajustan a los cambios:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 2 de los 5 encuestados están parcialmente satisfechos y 3 están regularmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción el 40% se encuentra satisfecho y el 60% está en neutro.
- 10. Los miembros del equipo de trabajo se comportan de manera profesional:** los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos y 1 de los encuestados tiene regular satisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, el 80% se encuentra satisfecho y el 20% restante está en neutro.
- 11. La comunicación con mis subordinados es óptima:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 encuestados están altamente satisfechos. lo que se traduce como 100% de satisfacción de acuerdo a la escala.
- 12. Los empleados poseen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 de los 5 encuestados están altamente satisfechos. lo que significa que se encuentran 100% satisfechos según la escala de satisfacción.

Según la percepción de los jefes, sienten que su relación es buena con su equipo de trabajo y que ellos están abiertos para conversar en cualquier momento que algún colaborador lo requiera, además consideran que ellos están distribuyendo de manera justa el trabajo entre el equipo de trabajo aunque sus colaboradores no lo consideren así. Según lo encuestado, se puede visualizar que las jefaturas están complacidas en cómo su equipo de trabajo se ha venido desempeñando y la forma en que resuelven sus

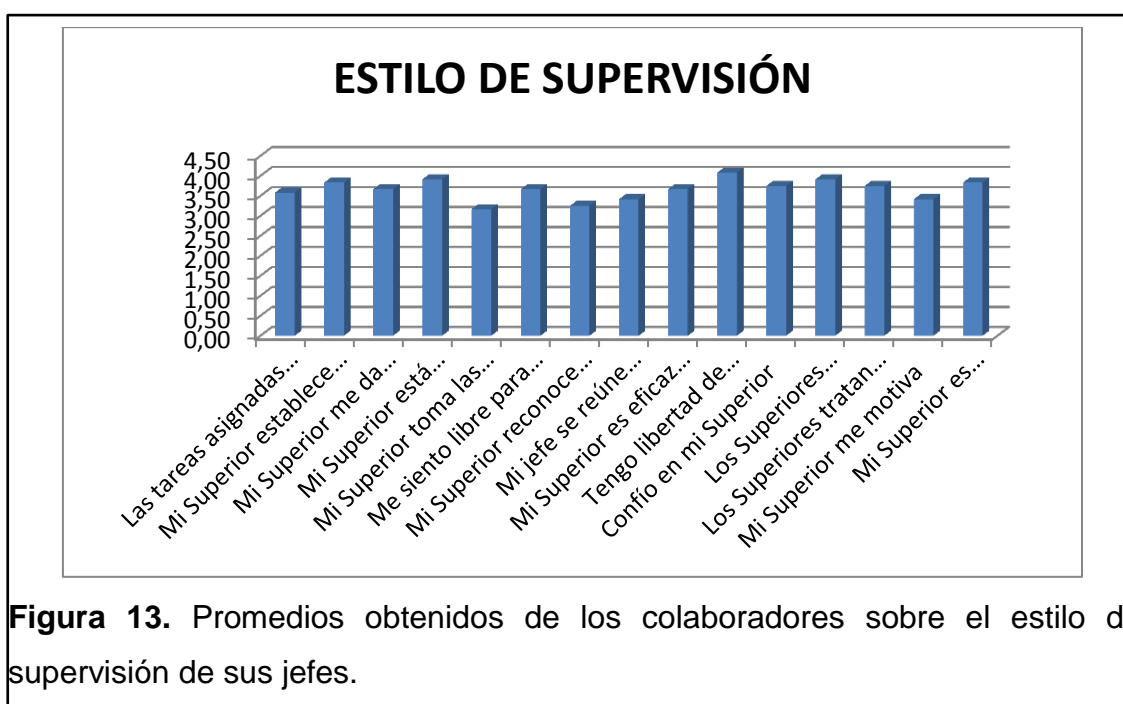
problemas de manera eficaz y honesta, ellos sienten que sí hay un espíritu de trabajo en equipo aunque los colaboradores no lo vean de la misma manera.

Es importante notar que los jefes sienten que tienen un buen equipo de trabajo con las competencias necesarias para efectuar bien su trabajo y que es un capital humano que sabe comportarse de manera profesional para alcanzar de mejor manera los objetivos organizaciones. Sin embargo, las jefaturas perciben que sus colaboradores no se ajustan a los cambios que se dan en la empresa y esto puede ser posible a que los colaboradores piensan que las decisiones tomadas por parte de la alta Dirección no son comunicadas; una buena comunicación entre los jefes y colaboradores puede generar que los cambios que se produzcan en la empresa sean más fáciles de asimilar para los colaboradores, de esta manera los colaboradores se sentirán más integrados en la toma de decisiones importantes y así se logrará que los cambios no sean tan bruscos.

Según la información recopilada entre jefes y colaboradores, se puede determinar que existen las siguientes diferencias:

- Los jefes están complacidos en cómo su equipo de trabajo resuelve los problemas, en cambio los colaboradores no están tan complacidos en como el equipo resuelve los problemas.
- Los colaboradores consideran que el trabajo no se distribuye de manera equitativa cuando los jefes consideran que sí.
- Los jefes se sienten libres y cómodos al momento de conversar con su equipo de trabajo pero los colaboradores no sienten esa libertad de expresarse con su equipo de trabajo.
- Los colaboradores piensan que la relación con sus pares no es óptima, sin embargo las jefaturas suponen que existe un trato cortés entre miembros del equipo de trabajo.
- Los jefes creen que sus subordinados participan para realizar el trabajo encomendado, lamentablemente los colaboradores piensan que no existe cooperación en el equipo de trabajo.

- Tanto jefes como colaboradores están de acuerdo que resuelven los honestidad, eficacia y rapidez aunque los colaboradores están más satisfechos en este aspecto.
- Los colaboradores aseguran que no existe espíritu de trabajo en equipo cuando sus jefes piensan lo contrario.
- Los colaboradores no se encuentran regularmente satisfechos en cuanto a su opinión sobre el desempeño que realizan cuando deben trabajar en conjunto con su equipo de trabajo, los jefes consideran que si se desempeña bien el equipo.



Según la percepción de los empleados, dio como resultado que posiblemente los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos ya que 3 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 5 están parcialmente satisfechos, y 4 están parcialmente insatisfechos en cuanto al estilo de supervisión por parte de sus jefes inmediatos, hay que tomar en cuenta que hay algunos puntos que los colaboradores consideran que los jefes pueden mejorar son como por ejemplo: no hay la suficiente motivación y reuniones periódicas, al igual que no hay reconocimiento por el buen trabajo realizado y que no existen llamados de atención cuando no se realiza un buen trabajo.

Se analizó las respuestas de la encuesta, las cuales se explican a continuación:

- 1. Las tareas asignadas por mi Superior me ayuda a crecer profesionalmente:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 4 están parcialmente satisfechos, 1 está regularmente satisfecho, 1 está parcialmente insatisfecho, y 2 están altamente insatisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, se puede decir que el 67% se encuentra satisfecho, el 8% está neutro y el 25% está insatisfecho.
- 2. Mi Superior establece planes y objetivos de trabajo conmigo:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 2 están regularmente satisfechos, 1 está parcialmente insatisfecho, y 1 está altamente insatisfecho. Según la escala de satisfacción, el 67% está satisfecho, el 17% se encuentra en neutro y el 17 % está insatisfecho.
- 3. Mi Superior me da instrucciones claras:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 4 están parcialmente satisfechos, y está parcialmente insatisfecho. En base a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 67% se encuentra satisfecho y el 33% insatisfecho.
- 4. Mi Superior está disponible cuando necesito ayuda:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, 1 tiene regular satisfacción laboral y 3 está parcialmente insatisfecho. En relación a la escala de satisfacción se obtuvo que el 67% se encuentra satisfecho, el 8% en neutro y el 25% está insatisfecho.

- 5. Mi Superior toma las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 encuestados están altamente satisfechos, 3 están parcialmente satisfechos, 2 tienen regular satisfacción laboral, 1 está parcialmente insatisfecho y 3 poseen alta insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, el 50% se encuentra satisfecho, el 17% es neutro y el 33% está insatisfecho.
- 6. Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con mi Superior:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 2 tienen regular satisfacción laboral, y 3 tienen alta insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 58% está satisfecho, el 17% se encuentra en neutro y el 25% está insatisfecho.
- 7. Mi Superior reconoce cuando hago un buen trabajo:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 encuestados están altamente satisfechos, 4 están parcialmente satisfechos, 3 están parcialmente insatisfechos y 2 tienen alta insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, el 58% se encuentra satisfecho y el 42% insatisfecho.
- 8. Mi jefe se reúne periódicamente con los grupos de trabajo:** los encuestados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 1 está parcialmente satisfecho, 2 están parcialmente insatisfechos y 3 encuestados tienen alta insatisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 58% se encuentra satisfecho y el 42% insatisfecho.
- 9. Mi Superior es eficaz en la toma de decisiones:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos

según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción y 1 tiene alta insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción se puede señalar que el 58% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 17% restante tiene insatisfacción.

10. Tengo libertad de contactar a mi Superior cuando sea necesario: los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 1 tiene parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, y 1 tiene alta insatisfacción laboral. Con relación a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 67% está satisfecho, el 25% se encuentra en neutro y el 8% posee insatisfacción.

11. Confío en mi Superior: los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 4 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción y 1 tiene alta insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción el 67% está satisfecho, el 17% está en neutro y el otro 17% está insatisfecho.

12. Los Superiores poseen habilidades de liderazgo: los encuestados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 4 parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, y 1 encuestado tiene parcial insatisfacción. Según la escala de satisfacción, se puede exponer que el 67% se encuentra satisfecho, el 25% en neutro y el 8% está insatisfecho.

13. Los Superiores tratan a las personas de manera justa: los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, y 2 tienen parcial insatisfacción. En base a la escala de satisfacción, el 58% se encuentra satisfecho, el 25% insatisfecho y el 17% está insatisfecho.

14. Mi Superior me motiva: los empleados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 4 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción laboral y 2 tienen alta insatisfacción. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 58% está satisfecho, el 17% se encuentra en neutro y el 25% está insatisfecho.

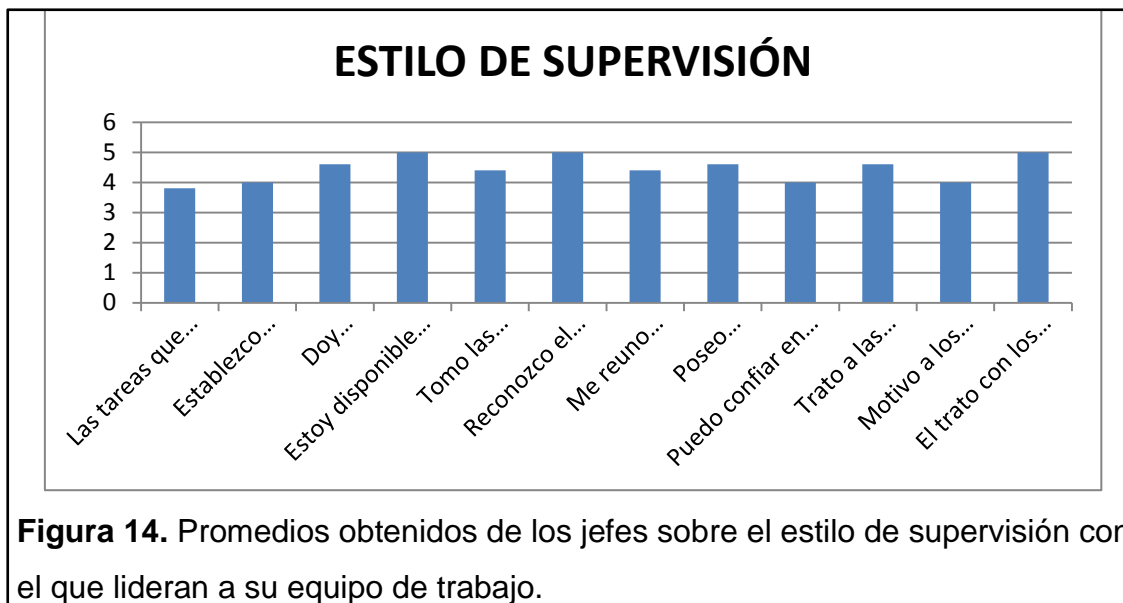
15. Mi Superior es amable y cordial: los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala de los cuales 6 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen regular satisfacción laboral, y 2 tienen alta insatisfacción. En referencia a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 67% está satisfecho, el 17% está en neutro y el otro 17% está insatisfecho.

Actualmente existen siete jefes que se encargan de la supervisión de los colaboradores a nivel nacional, de los cuales dos de ellos no participaron en éste estudio de investigación. Si bien, la empresa consta de dos accionistas quienes están totalmente involucrados en las actividades de la empresa y son la cabeza de la organización. Una de las mayores quejas de los colaboradores es que no se está recibiendo el reconocimiento necesario.

Los colaboradores están percibiendo que los jefes al momento de llamar la atención a otro colaborador, no están siendo imparciales y no toman las medidas correctivas para que el problema no se vuelva a repetir, lo cual puede ocasionar que se produzcan celos entre empleados ya que es posible que sientan que las reglas no aplican para todos sino sólo para ciertas personas, de igual manera es probable que si un Jefe no realiza llamados de atención, el colaborados va a seguir teniendo errores en su trabajo y el problema no se va a corregir y va a seguir sucediendo una y otra vez retrasando el trabajo de todos los miembros del equipo de trabajo.

De igual manera, los jefes se deberían reunir con su equipo de trabajo periódicamente, no solo para supervisar sus actividades sino también para realizar una planeación y distribución del trabajo para originar ideas creativas para agilizar el trabajo; asimismo los jefes se pueden reunir con cada miembro del equipo para brindar un feedback sobre el trabajo que han venido realizando y aprovechar la oportunidad para motivar y reconocer el buen trabajo desempeñado, a veces no es necesario proporcionar reconocimientos económicos, sino también se necesita un reconocimiento público o simplemente que el jefe valore el esfuerzo realizado.

Dada la existencia de una relación entre el liderazgo y el clima organizacional, se propone que los líderes de la empresa deben cambiar sus prácticas para alcanzar niveles aún más altos de un clima organizacional positivo. Para esto se necesita la ayuda de los psicólogos organizacionales porque podrían apoyar el proceso a través de intervenciones específicas de liderazgo, incluyendo programas de coaching ejecutivo y evaluaciones de comportamiento, seguidos de una buena formación sobre la efectividad del liderazgo. Construir y mantener relaciones de calidad entre los empleados y jefes mejoraría el clima organizacional. La organización podría lograr esto como parte del proceso de gestión del talento de participar, desarrollar y manejar los empleados. Se debería tener conversaciones entre los directivos y sus empleados para mejorar la comunicación así cada uno podrán afrontar los retos, crear lluvia de ideas y direccionar las necesidades de ambas partes.



Es posible que los jefes perciban que tienen una parcial satisfacción laboral con respecto al estilo de Supervisión que se ha venido llevado, de los cuales 4 de los 5 encuestados contestaron que están altamente satisfechos y 1 de los encuestados contestó que está parcialmente satisfecho. Lo que supone que las Jefaturas consideran que el estilo de supervisión con la que lideran al equipo es bueno.

El análisis de las preguntas según la información recopilada se detalla a continuación:

1. **Las tareas que asigno a mis subordinados los ayuda a crecer profesionalmente:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 de los 5 encuestados están parcialmente satisfechos y 1 está regularmente satisfecho. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
2. **Establezco planes y objetivos de trabajo con mis subordinados:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están parcialmente satisfechos, lo que denota que el 100% se encuentra satisfecho según la escala de satisfacción.

3. **Doy instrucciones claras a mi equipo de trabajo:** los Superiores se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 poseen alta satisfacción laboral, y 2 están parcialmente satisfechos.
4. **Estoy disponible cuando mis subordinados necesitan ayuda:** los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales los 5 están altamente satisfechos, dando como resultado el 100% de satisfacción en base a la escala.
5. **Tomo las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 poseen alta satisfacción laboral, y 3 están parcialmente satisfechos. Según la escala de satisfacción el 100% se encuentra satisfecho.
6. **Reconozco el buen trabajo de mi equipo de trabajo bajo mi mando:** los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 5 de los 5 encuestados están altamente satisfechos con un 100% de satisfacción según la escala.
7. **Me reúno periódicamente con los equipos de trabajo:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 poseen alta satisfacción laboral, 1 está parcialmente satisfecho, y 1 posee regular satisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
8. **Poseo habilidades de liderazgo:** los Superiores se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 encuestados poseen alta satisfacción laboral, y 2 están parcialmente satisfechos. En referencia a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 100% se encuentra satisfecho.
9. **Puedo confiar en mi equipo de trabajo:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 de los 5 encuestados están parcialmente satisfechos.

Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 100% se encuentra satisfecho.

10. Trato a las personas de manera justa: los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 poseen alta satisfacción laboral, y 2 de los encuestados están parcialmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.

11. Motivo a los colaboradores: los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los 5 encuestados están parcialmente satisfechos. De conformidad con la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.

12. El trato con los subordinados es amable y cordial: los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, lo que significa que el 100% se encuentra satisfecho según la escala.

Los jefes consideran que llevan haciendo un buen trabajo en base a su estilo de supervisión, según su percepción están bastante satisfechos en la forma en que dan las instrucciones a sus subordinados, están disponibles cuando sus colaboradores necesitan ayuda, reconocen el buen trabajo en el equipo de trabajo, poseen liderazgo, tratan de manera justa y cordial a sus colaboradores, no obstante, según los datos recopilados a los colaboradores ellos no piensan de igual manera, es posible que los jefes tengan la mejor predisposición pero su equipo de trabajo no lo percibe así.

Si bien los jefes se encuentran parcialmente satisfechos en cuanto al estilo de supervisión que se ha venido llevando, existen algunos puntos que los jefes consideran que es bueno pero podría mejorarse, como por ejemplo encomendar tareas a sus subordinados que les ayude a crecer profesionalmente, de ésta manera los colaboradores se sienten importantes y más involucrados con la empresa, de igual manera los jefes podrían tomar medidas correctivas lo antes posible cuando un colaborador no realiza el

trabajo de manera satisfactoria ya que los jefes demostrarán que son imparciales al momento de llamar la atención a los empleados y que el reglamento es para todos, de esta manera los colaboradores mejorarán su percepción en cuanto a si existen o no preferencias con ciertos miembros del equipo de trabajo como lo habían mencionado los mismos.

Los jefes podrían reunirse más frecuentemente con su equipo de trabajo para organizar y supervisar de mejor manera el trabajo realizado para que los colaboradores tengan la oportunidad de realizar preguntas si alguna tarea encomendada no está clara y también los jefes desarrollarán mayor confianza con su equipo de trabajo. La motivación es una parte importante para la satisfacción laboral y aunque los jefes piensen que están dando la suficiente motivación a su equipo de trabajo, es posible que ellos no lo sientan de esa manera, es por ésta razón que se debe canalizar de mejor manera la forma en que los jefes están motivando a su equipo de trabajo para que ambas partes se sientan satisfechas.

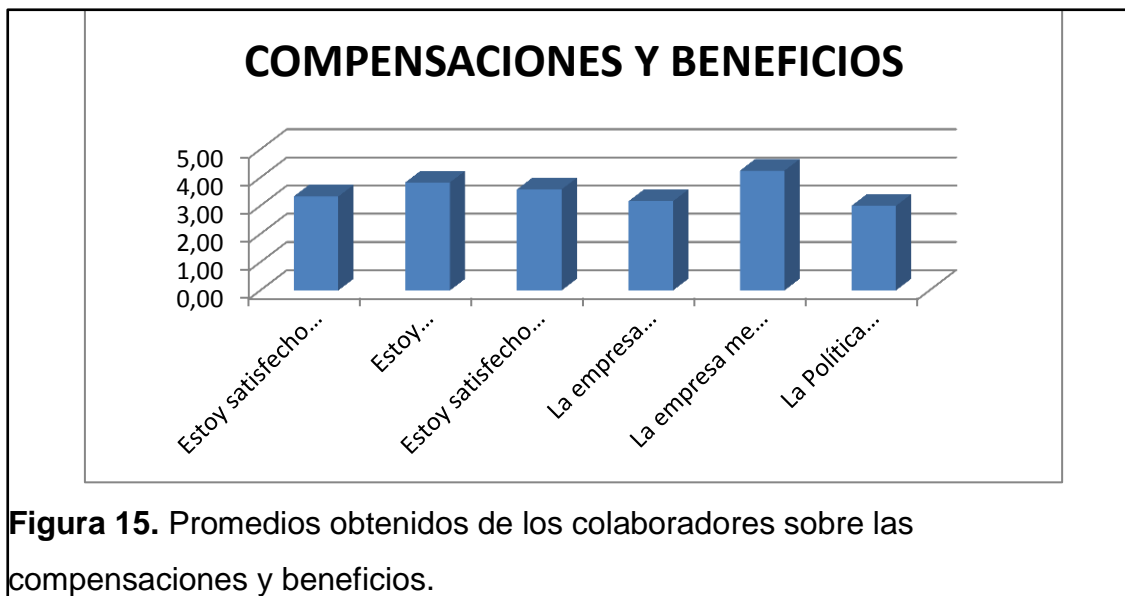
A continuación se podrá visualizar las diferentes respuestas entre jefes y colaboradores:

- Tanto colaboradores como jefes están parcialmente satisfechos en cuanto a si las tareas asignadas los ayudan a crecer profesionalmente.
- Jefes y colaboradores concuerdan en que si se reúnen con el equipo para realizar planes y objetivos de trabajo.
- Los colaboradores consideran que las instrucciones que les dan sus jefes no son tan claras; los jefes perciben que si están comunicando de mejor manera las instrucciones.
- Los jefes aseguran que están 100% disponibles cuando sus colaboradores lo requieran, los colaboradores creen que si tienen la apertura de conversar con sus superiores pero no del todo.
- Los colaboradores piensan que los jefes no toman las medidas correctivas necesarios cuando algún empleado no realiza su trabajo de

manera satisfactoria, en cambio los jefes consideran que si se toman las medidas necesarias en su brevedad posible.

- Los colaboradores están parcialmente satisfechos si pueden hablar de forma abierta y honesta con su jefe, por lo tanto pueden contactar a sus superiores cuando lo requieran.
- Los jefes están totalmente de acuerdo en que reconocen el buen trabajo de su equipo de trabajo pero sus colaboradores no lo ven así y afirman que el buen trabajo realizado no es reconocido.
- Los colaboradores califican como regular el tiempo o periodos en que se reúnen con sus superiores, los jefes creen que sí se reúnen periódicamente con su equipo de trabajo.
- En referencia a la toma de decisiones de los jefes, los colaboradores están parcialmente satisfechos.
- Jefes y colaboradores concuerdan en que sí existe confianza entre las dos partes aunque se podría mejorar.
- Los colaboradores están parcialmente satisfechos sobre las habilidades de liderazgo que poseen sus superiores, en cambio los jefes están bastante satisfechos con sus habilidades para liderar al equipo de trabajo.
- Los jefes sienten que tratan a sus subordinados de manera justa e imparcial pero los colaboradores sienten q no es así.
- Los colaboradores aseguran que sus superiores no los motivan aunque los jefes creen que sí.
-

Los jefes afirman que el trato que les dan a sus subordinados es cordial, aunque los colaboradores no estén del todo de acuerdo sobre el trato que reciben.



Según los colaboradores encuestados, perciben que probablemente se encuentran parcialmente satisfechos en cuanto a las compensaciones y beneficios que ofrece la empresa. De los cuales se pudo determinar que 4 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 1 se encuentra parcialmente satisfecho, 6 se encuentran regularmente satisfechos y 1 de los encuestados se encuentra parcialmente insatisfecho. En los datos recopilados se puede visualizar que los colaboradores no están tan conformes con los beneficios que ofrece la empresa al igual que las políticas no ayudan a retener a los mejores talentos de la empresa, sin embargo, los colaboradores perciben que la empresa ofrece un horario flexible y están complacidos con los programas de integración y recreativas del personal.

Se procedió a indagar sobre los resultados obtenidos de la siguiente manera:

- 1. Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados, tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 4 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 1 tiene parcial satisfacción laboral, 4 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción

y 2 encuestados tienen alta insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, el 42% está satisfecho, el 33% se mantiene en neutro y el 25% está insatisfecho.

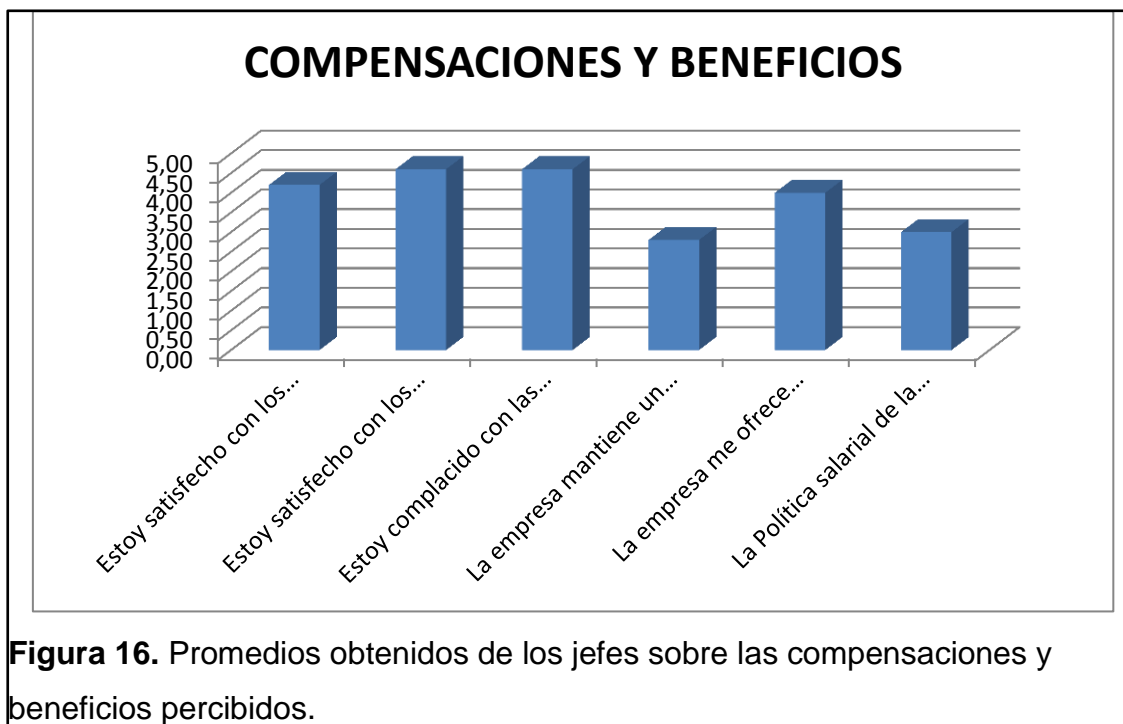
- 2. Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, y 6 tienen regular satisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 50% se encuentra satisfecho y el otro 50% se encuentra en neutro.
- 3. Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc.:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 3 tienen parcial satisfacción laboral, 4 de los 12 encuestados tienen regular satisfacción laboral y 2 poseen parcial insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 50% se encuentra satisfecho, 33 está en neutro y el 17% está insatisfecho.
- 4. La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 2 tienen parcial insatisfacción y 2 encuestados tienen alta insatisfacción laboral. En referencia a la escala, se pudo obtener que el 42% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 33% está insatisfecho.
- 5. La empresa me ofrece un horario flexible:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen regular satisfacción laboral y 1 posee parcial insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, se

determinó que el 75% se encuentra satisfecho, el 17% en neutro y el 8% está insatisfecho.

- 6. La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 2 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 4 encuestados tienen parcial insatisfacción y 1 tiene alta insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 33% está satisfecho, el 25% se encuentra en neutro y el 42% está insatisfecho.

Sin embargo hay que tomar en cuenta ciertos aspectos en los cuales los colaboradores no están tan conformes como es el caso de los beneficios que ofrece la empresa como por ejemplo el seguro médico, los uniformes y el plan de telefonía celular así también los empleados no están de acuerdo con el paquete remunerativo que ofrece la empresa al igual que consideran que la política salarial no ayuda a atraer y retener al personal. También se debe considerar los puntos fuertes que los empleados están satisfechos en cuanto a beneficios o momentos de integración como lo es la cena de navidad, celebraciones de cumpleaños, convenciones fuera del país y el horario flexible. Si la empresa por alguna razón no puede aumentar el paquete remunerativo de los empleados para que se sientan más satisfechos, puede motivar a los empleados de otras maneras como lo ha venido haciendo como por ejemplo con horarios flexibles, almuerzos o cenas por reuniones de ciclo o cumpleaños y también una vez que los empleados cumplen las cuotas establecidas en ventas, tienen la oportunidad de irse de convención fuera del país como lo han hecho en años anteriores como cuando fueron a Cartagena, Isla Margarita y Cancún. Los altos directivos de la empresa pueden hacer una revisión de los sueldos de cada empleado y contrastar con las competencias genéricas y específicas, tomando en cuenta en nivel de educación, experiencia, cursos realizados, etc. para poder identificar si es posible un alza en los sueldos de los empleados que cumplan con la preparación necesaria. Es sustancial que los

colaboradores tomen en cuenta que los sueldos de la empresa no se pueden comparar con los sueldos de otras farmacéuticas multinacionales u otras farmacéuticas que llevar varios años en el país.



En temas de compensaciones y beneficios, los jefes posiblemente se encuentran parcialmente satisfechos debido a que 1 de los 5 encuestados respondió que se encuentra altamente satisfecho y 4 encuestados respondieron que se encuentran parcialmente satisfechos. Los Jefes están a gusto con las actividades de integración, recreativas y programas de bienestar que ofrece la empresa al igual que el horario flexible pero se debe tomar en cuenta las jefaturas consideran que el paquete remunerativo no cumple con sus expectativas así como las políticas para atraer y retener talentos.

La información recopilada sobre la percepción que tienen los jefes en cuanto a compensaciones y beneficios se explica a continuación:

- 1. Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados, tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio

de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, y 4 de los encuestados están parcialmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.

- 2. Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc.:** los Superiores se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, y 2 están parcialmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, se obtuvo que el 100% se encuentra satisfecho.
- 3. Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad:** los Jefes se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, y 2 encuestados están parcialmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, se determinó que el 100% se encuentra satisfecho.
- 4. La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos:** los Jefes se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 4 están regularmente satisfechos, y 1 está parcialmente insatisfecho. En referencia a la escala de satisfacción se estableció que el 80% se encuentra en neutro y el 20% está insatisfecho.
- 5. La empresa me ofrece un horario flexible:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, 1 está parcialmente satisfechos, y 2 de los encuestados se encuentran regularmente satisfechos. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 60% se encuentra satisfecho y el 40% está en neutro.
- 6. La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes:** los Jefes se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales

1 de los 5 encuestados posee parcial satisfacción laboral, 3 están regularmente satisfechos, y 1 está parcialmente insatisfecho. Según la escala de satisfacción, el 20% se encuentra satisfecho, el 60% está en neutro y el 20% restante se encuentra insatisfecho.

Los jefes poseen una alta satisfacción laboral en algunos beneficios y programas de integración que ofrece la empresa como es el caso de las celebraciones de cumpleaños, reuniones de ciclo, cena de Navidad, convenciones, etc. También se encuentran parcialmente satisfechos en los beneficios que promueve la empresa como son los uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular y la flexibilidad de horario.

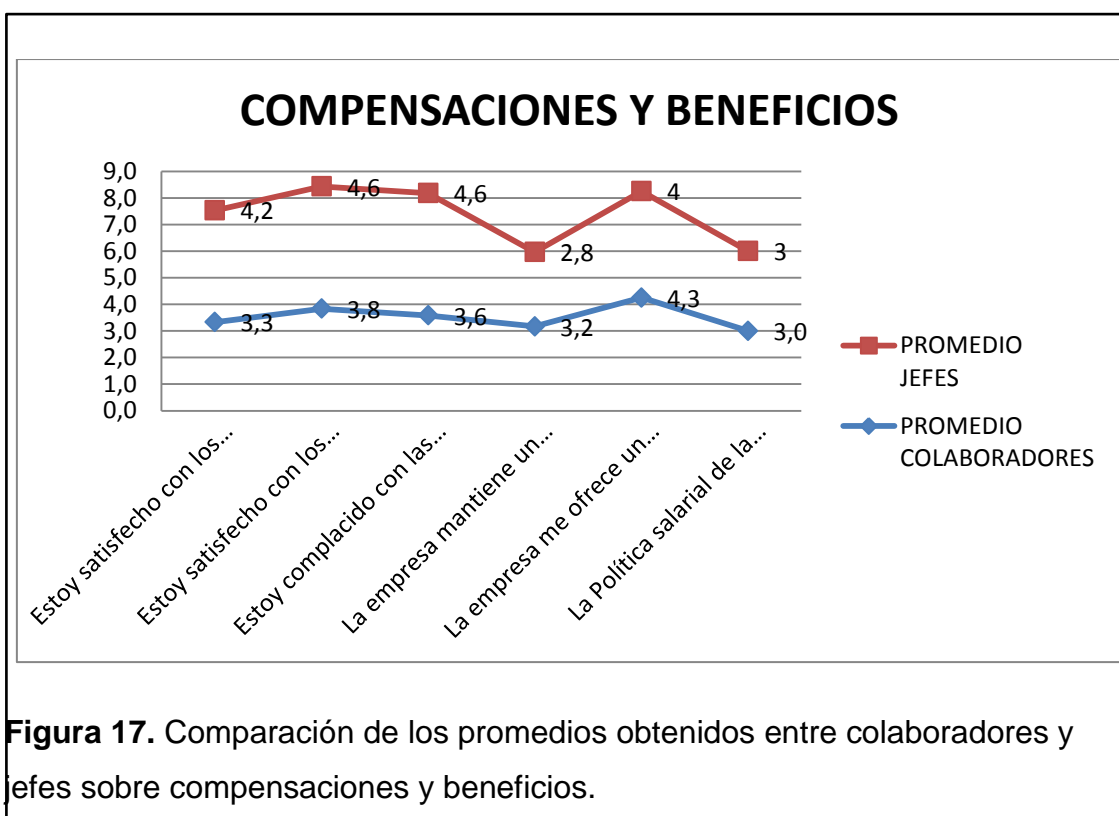
Existe un declive en la satisfacción de los jefes al momento de hablar del paquete remunerativo que ofrece la empresa ya que éste no permite que se retengan o atraigan nuevos talentos. Es importante tomar en cuenta que si bien la empresa no puede brindar un paquete remunerativo competitivo a sus empleados y jefes, la empresa les ofrece otros beneficios que no son obligatorios o que por ley se debe proporcionar a sus empleados como son el seguro privado y la telefonía celular.

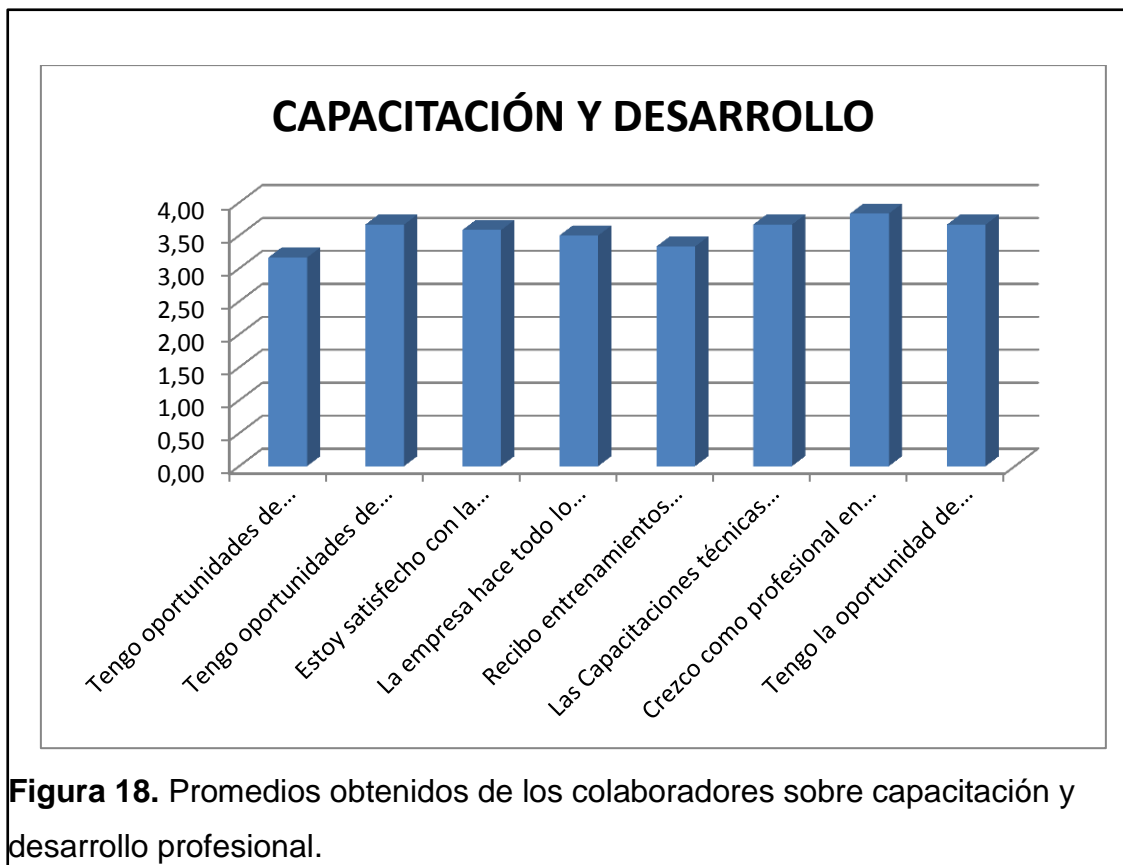
Se debe aprender a apreciar el verdadero valor de las cosas ya que no importa cuántos beneficios o buenos sueldos ofrezca una empresa, si no existe un ambiente laboral apropiado donde reine el compañerismo y la integración del equipo de trabajo éste tipo de beneficios pierden su valor, lo significativo es tener un ambiente de trabajo donde colaboradores y jefes se sientan cómodos como si fuera su hogar.

Los criterios a favor y en contra que tienen los colaboradores y jefes sobre las compensaciones y beneficios que ofrece la empresa son los siguientes:

- Los jefes se encuentran satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa como seguro privado, telefonía celular, etc. Por el contrario, los empleados no están satisfechos con los beneficios mencionados.

- De igual manera, los jefes se encuentran más satisfechos con los programas de integración como celebración de cumpleaños, reuniones de ciclo y de cierre que los colaboradores.
- Los colaboradores no están completamente satisfechos con las actividades recreativas como la cena de navidad, los jefes si están satisfechos con éstas actividades.
- Tanto jefes como colaboradores se encuentran insatisfechos sobre el paquete remunerativo y los beneficios de la empresa.
- Jefes y colaboradores se encuentran satisfechos con la flexibilidad de horario que brinda la empresa.
- Los colaboradores y jefes concuerdan en que la política salarial de la empresa para atraer y retener a los trabajadores más eficientes es regular.





Según los datos recopilados, los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos en cuanto a la capacitación y desarrollo profesional que les ofrece la empresa, de los cuales 4 encuestados están altamente satisfechos, 2 están parcialmente satisfechos, 4 se encuentran regularmente satisfechos y 2 encuestados están parcialmente insatisfechos. No obstante, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos en los cuales los empleados perciben que se puede mejorar, como por ejemplo recibir mayor capacitación técnica necesaria ya que actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación anual, de igual manera mejorar las oportunidades de conseguir un ascenso y también que los colaboradores no están de acuerdo en que se reclute personal externo para llenar una vacante ya que de ésta forma no pueden conseguir un ascenso.

Los datos sobre capacitación y desarrollo se analizan a continuación:

- 1. Tengo oportunidades de conseguir un ascenso en el trabajo:** los empleados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de

3 puntos según la escala, de los cuales 3 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 2 tienen parcial insatisfacción laboral y 2 tienen alta insatisfacción. De acuerdo a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 42% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 33% restante está insatisfecho.

- 2. Tengo oportunidades de trabajar en proyectos importantes de la empresa:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 encuestados están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 4 tienen regular satisfacción laboral, y 2 tienen parcial insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción el 50% se encuentra satisfecho, el 33% en neutro y el 17% está insatisfecho.
- 3. Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen regular satisfacción laboral, 2 tienen parcial insatisfacción laboral y 1 tiene alta insatisfacción. En base a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 58% está satisfecho, el 17% se encuentra en neutro y el 25% está insatisfecho.
- 4. La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de puntos según la escala, de los cuales 2 están altamente satisfechos, 5 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción laboral y 1 tiene alta insatisfacción. En referencia a la escala de satisfacción, se determinó que el 58% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 17% está insatisfecho.
- 5. Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo:** los empleados se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 4 de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 2 tienen

regular satisfacción laboral, 2 tienen parcial insatisfacción laboral y 2 tienen alta insatisfacción. Según la escala de satisfacción, el 50% se encuentra satisfecho, el 17% está en neutro y el 33% está insatisfecho.

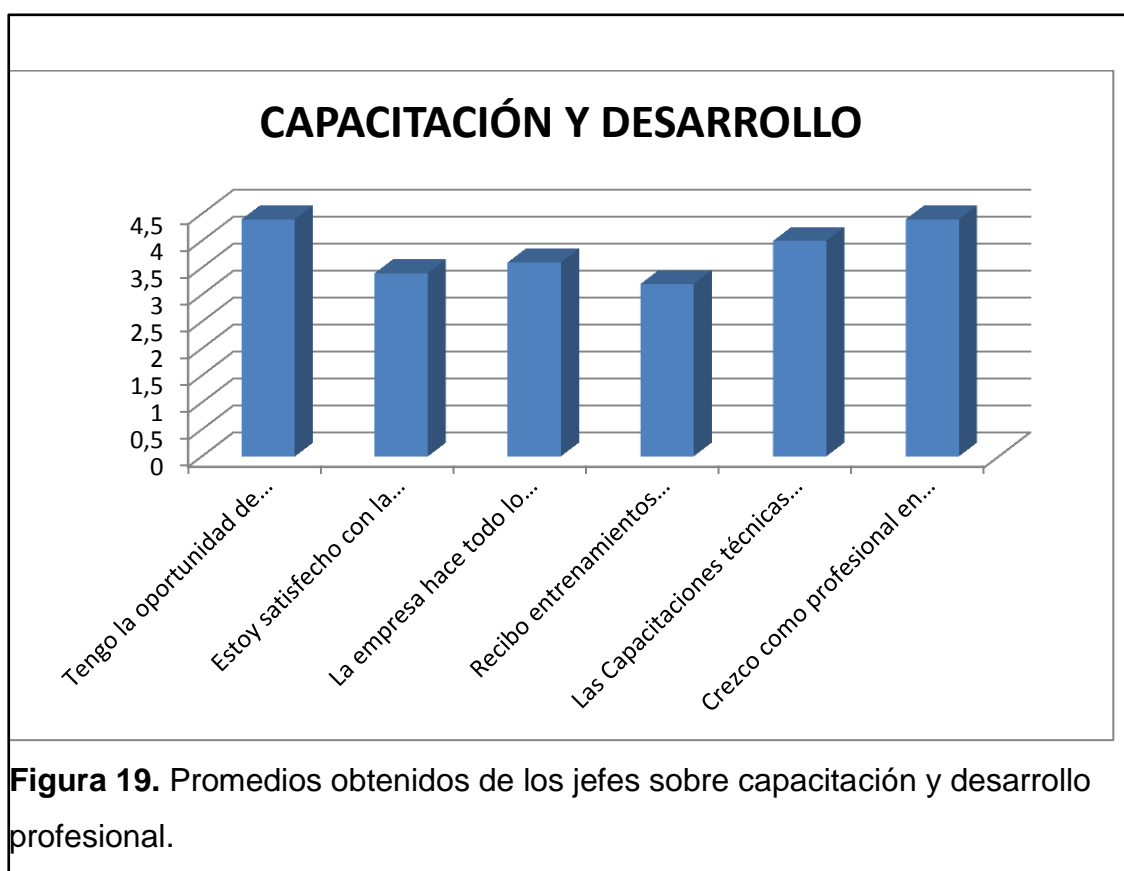
- 6. Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 encuestados tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 1 tiene parcial insatisfacción laboral y 1 tiene alta insatisfacción. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 58% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 17% está insatisfecho.
- 7. Crezco como profesional en esta empresa:** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 4 tienen regular satisfacción laboral, y 1 de los 12 encuestados tiene alta insatisfacción. En base a la escala de satisfacción, se obtuvo que el 58% se encuentra satisfecho, el 33% está en neutro y el 8% está insatisfecho.
- 8. Tengo la oportunidad de aprender y crecer:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de puntos según la escala, de los cuales 6 están altamente satisfechos, 2 tienen regular satisfacción laboral, y 4 tiene parcial insatisfacción laboral. Se pudo determinar según la escala de satisfacción que el 50% se encuentra satisfecho, el 17% está en neutro y el 33% está insatisfecho.

Los colaboradores perciben que la empresa ofrece varias oportunidades de aprender, crecer, hacerse cargo de proyectos importantes y de recibir capacitación pero en temas de farmacología y no capacitación sobre temas inherentes al cargo que desempeñan.

Es importante que las jefaturas tomen en cuenta a los colaboradores que conforman su equipo de trabajo al momento de llenar una vacante en la empresa y dar la oportunidad a los colaboradores de que puedan ascender o

que puedan desplazarse a otras áreas para realizar otras funciones, de ésta manera se puede motivar a los colaboradores ya que pueden participar en un concurso interno y sentirse involucrados y tomados en cuenta.

Se debe proporcionar a los colaboradores capacitación técnica, no sólo para reforzar los conocimientos sino también para mantenerlos actualizados. Sin duda, el plan de capacitación es el punto de partida para las acciones de formación dentro de la empresa. Hoy en día, está estrechamente vinculado con el plan estratégico de la empresa para que sea un requisito para que la capacitación sea eficaz y se convierta en una táctica para lograr los objetivos de la organización. Otro aspecto fundamental es la descentralización de la planificación de la capacitación, haciendo hincapié en la implicación gradual de otras áreas y servicios de la organización en el plan, delegando funciones y la participación de los directivos en la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores.



Los jefes tienen parcial satisfacción laboral en capacitación y desarrollo, de los cuales los 5 encuestados contestaron que están parcialmente satisfechos. Las Jefaturas consideran que la capacitación que otorga la empresa es regular al igual que el entrenamiento técnico que reciben sobre su puesto de trabajo, no obstante, la empresa les ofrece la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente, aunque sería importante que reciban capacitaciones técnicas para mejorar su trabajo.

La percepción que poseen los jefes sobre la capacitación y desarrollo es analizada de la siguiente manera:

- 1. Tengo la oportunidad de aprender y crecer:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 de los 5 encuestados están altamente satisfechos, y 3 encuestados están parcialmente satisfechos. De acuerdo con la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.
- 2. Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa:** los Superiores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 2 están parcialmente satisfechos, y 3 están regularmente satisfechos. En base a la escala de satisfacción, el 40% se encuentra satisfecho y el 60% está en neutro.
- 3. La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 3 están parcialmente satisfechos, y 2 están regularmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 60% se encuentra satisfecho y el 40% está en neutro.
- 4. Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo:** los Jefes se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 2 están parcialmente satisfechos, 2 están regularmente satisfechos y 1 posee parcial insatisfacción laboral.

Se obtuvo que el 40% está satisfecho, el 40% se encuentra en neutro y el 20% restante está insatisfecho.

5. **Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 3 están parcialmente satisfechos y 1 posee regular satisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, se pudo establecer que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
6. **Crezco como profesional en esta empresa:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, y 4 de los encuestados están parcialmente. En base a la escala de satisfacción, se pudo obtener que el 100% se encuentra satisfecho.

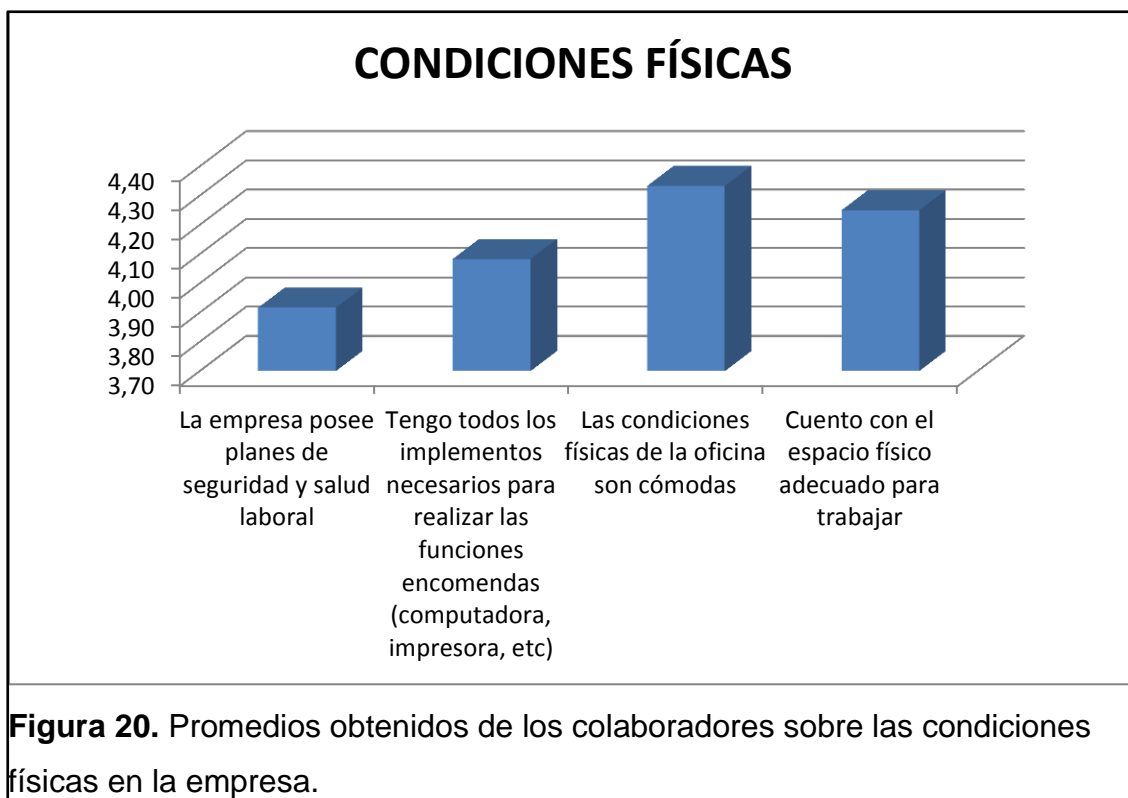
Las Jefaturas aprecian que en la empresa tienen la oportunidad de aprender y crecer como profesionales, también afirman que la empresa hace todo lo posible por llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo. Los jefes reconocen que la capacitación técnica les ayudaría a mejorar su rendimiento, pero la empresa no tiene actualmente planes de capacitación y es por ésta razón que los jefes se encuentran inconformes con la poca capacitación técnica que reciben.

Como se había mencionado anteriormente es conveniente la participación de los trabajadores y de los superiores en el plan de capacitación y, especialmente, en la identificación de necesidades, con el fin de aumentar la eficacia de la capacitación, reforzar la motivación y la implicación de los recursos humanos en el proyecto de la empresa. Se debería establecer itinerarios formativos individuales con el fin de llegar mejor a las necesidades específicas de cada persona y para ser capaces de vincular la formación con planes de carrera, promociones o estrategias de desarrollo de otros recursos humanos.

A continuación una comparación entre la percepción de los colaboradores y jefes:

- Los jefes señalan que tienen una alta oportunidad de crecer y aprender en la empresa, los colaboradores no consideran que sea tan alta la oportunidad.
- Los colaboradores expresan que es regular la oportunidad de conseguir un ascenso en el trabajo.
- Los jefes dan la oportunidad a sus subordinados en que trabajen en proyectos importantes, tal vez los colaboradores esperan una mayor participación que la ofrecida.
- Colaboradores y jefes coinciden en que no están satisfechos con la capacitación ofrecida por la empresa.
- Otro aspecto en el que coinciden ambas partes es que la empresa no hace lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.
- También no reciben la suficiente capacitación técnica para desarrollar su trabajo.

Los colaboradores expresan que si tienen oportunidades de crecer como profesional pero es posible que no tanto como lo esperan, los jefes si creen que tienen la oportunidad de crecer.



Sobre las condiciones físicas de trabajo se obtuvo que probablemente los colaboradores en la empresa se encuentran parcialmente satisfechos ya que 6 de los 12 encuestados contestaron que están altamente satisfechos, 3 encuestados están parcialmente satisfechos y 3 poseen regular satisfacción laboral. De acuerdo a la información recopilada, se pudo concluir que en general los colaboradores están complacidos con el espacio físico y las condiciones que poseen y que cuentan con los implementos necesarios para realizar su trabajo.

Las preguntas sobre las condiciones físicas en las cuales laboran los colaboradores, son analizadas de la siguiente manera:

- 1. La empresa posee planes de seguridad y salud laboral:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 5 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 4 tienen regular satisfacción laboral, y 1 tiene parcial insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, el

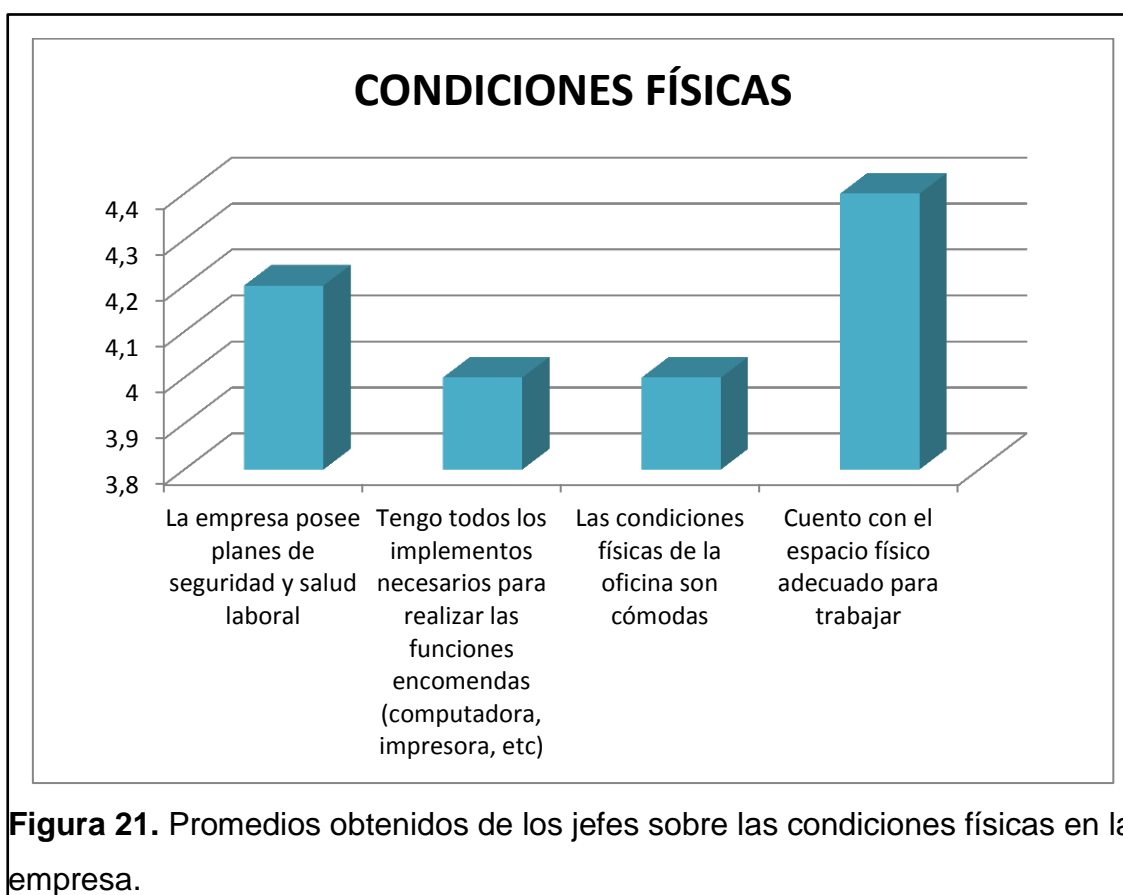
58% se encuentra satisfecho, el 33% está en neutro y el 8% está insatisfecho.

- 2. Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc.):** los colaboradores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, y 3 tiene parcial insatisfacción laboral. La escala de satisfacción señala que el 75% se encuentra satisfecho, y el 25% está insatisfecho.
- 3. Las condiciones físicas de la oficina son cómodas:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 7 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, y 3 tienen regular satisfacción laboral. Se obtuvo que el 75% se encuentra satisfecho y el 25% está en neutro de acuerdo a la escala de satisfacción.
- 4. Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 8 están altamente satisfechos, 3 tienen regular satisfacción laboral, y 1 de los 12 encuestados tiene parcial insatisfacción laboral. En referencia a la escala de satisfacción, se pudo determinar que el 67% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 8% está insatisfecho.

Los colaboradores consideran que sus condiciones de trabajo son buenas, es decir, están conformes con la temperatura de la oficina, los planes de seguridad industrial de la empresa, iluminación, ruido, su espacio físico en el cual tienen facilidad de desempeñar su trabajo. Los colaboradores coinciden en que cuentan con la comodidad y el espacio físico necesario y que tienen todos los materiales necesarios como computadoras, impresoras, etc. para efectuar sus labores diarias.

Se recomienda que la empresa mejore su plan de seguridad y salud laboral para que los empleados participen activamente en planes de contingencia en

casos de emergencia para mantener la salud física de los colaboradores y promover la solidaridad entre compañeros en caso de una catástrofe. Los beneficios de tener un plan de seguridad y salud ocupacional son numerosos, La implementación de programas tendrá un impacto duradero en la salud física y mental de los trabajadores. El impacto físico sería fatiga visual, tensión en la espalda y tensión en el cuello; mientras que el aspecto habría menos tensión, depresión e insatisfacción laboral.



Los jefes, según la información recopilada, es posible que tengan una parcial satisfacción laboral con respecto a sus condiciones físicas de trabajo según la tabla 14.

La información sobre las condiciones físicas de los jefes es analizada a continuación:

1. **La empresa posee planes de seguridad y salud laboral:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 de los 5 encuestados está altamente satisfecho, y 4 están parcialmente satisfechos. Según la escala de satisfacción, el 100% se encuentra satisfecho.
2. **Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc.)** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 3 están parcialmente satisfechos y 1 de los 5 jefes encuestados posee regular satisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, se determinó que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
3. **Las condiciones físicas de la oficina son cómodas:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 1 está altamente satisfecho, 3 están parcialmente satisfechos y 1 posee regular satisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, se consideró que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.
4. **Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar:** los Superiores se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 2 está altamente satisfecho, y 3 de los encuestados respondieron que están parcialmente satisfechos. En referencia a la escala de satisfacción, se pudo establecer que el 100% se encuentra satisfecho.

Las Jefaturas están de acuerdo en que la empresa si posee planes de seguridad y salud ocupacionales que velan por el bienestar de todo el personal en la empresa, también cuentan con todos los implementos como computadores, impresoras, etc. para ejecutar de la mejor manera sus funciones diarias, poseen el espacio físico adecuado para trabajar aunque es probable q las condiciones en general de la empresa no sean tan cómodas.

Es importante que siempre todos los empleados que conforman esta empresa estén involucrados en los planes de salud y seguridad ocupacional para prevenir posibles enfermedades del trabajo y cuidar la salud de los colaboradores, mediante la implementación de planes preventivos como por ejemplo la pausa activa, para poder contrarrestar al sedentarismo y las enfermedades causadas por la fatiga física y mental para que todos los miembros de la empresa sientan que se preocupan de la calidad de vida en el trabajo.

Los aciertos y desaciertos que perciben empleados y jefes sobre las condiciones físicas del trabajo son las siguientes:

- Los jefes están un poco más satisfechos que los colaboradores en relación a los planes de seguridad y salud ocupacional que tiene la empresa.
- Colaboradores y jefes están casi a la par en que tienen todos los implementos necesarios para desarrollar su trabajo.
- Los colaboradores están más satisfechos que los jefes en relación a la comodidad que tienen en la oficina.
- Jefes y colaboradores están parcialmente satisfechos en que cuentan con el espacio físico personal adecuado en la oficina.

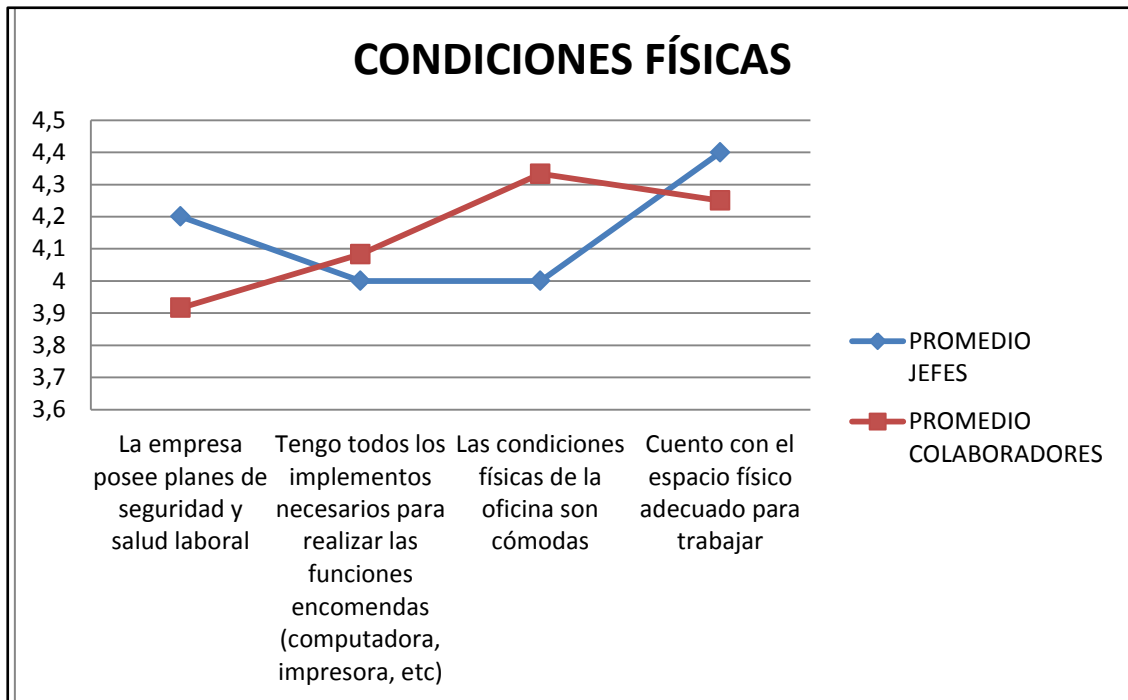


Figura 22. Comparación de los promedios obtenidos entre colaboradores y jefes sobre las condiciones físicas en la empresa.

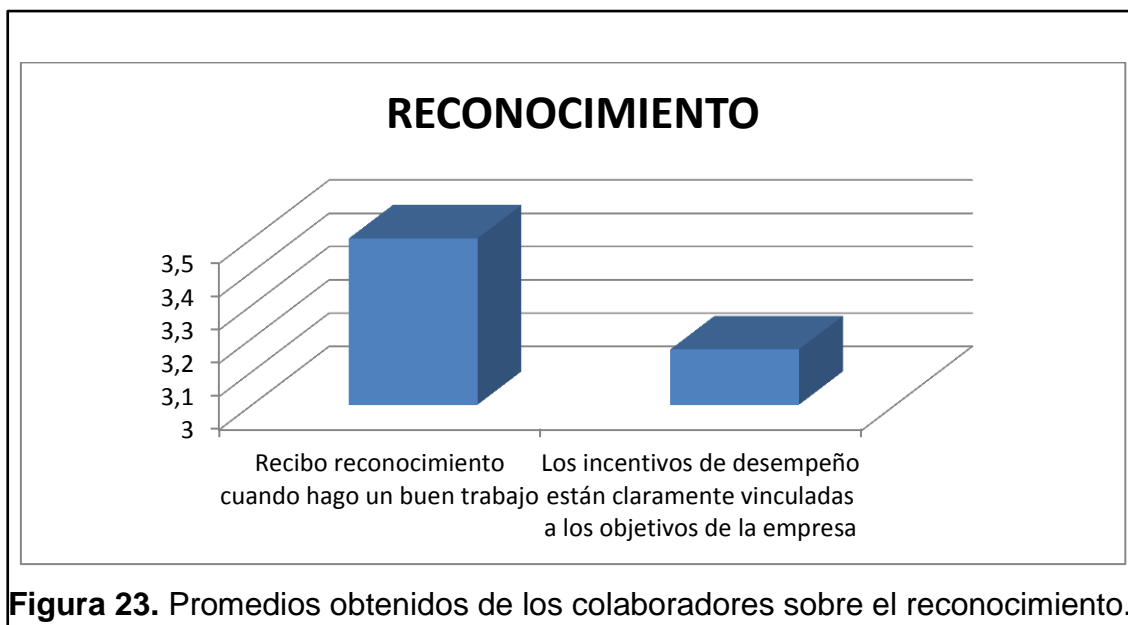


Figura 23. Promedios obtenidos de los colaboradores sobre el reconocimiento.

El reconocimiento tiene que ver con el liderazgo como lo habíamos analizado en el estilo de supervisión, por lo tanto los colaboradores perciben que no obtienen reconocimiento por las actividades realizadas, se obtuvo que es posible que los colaboradores tengan una regular satisfacción debido a que 3

de los 12 encuestados están altamente satisfechos, 4 se encuentran parcialmente satisfechos, 1 posee regular satisfacción laboral, 3 tienen parcial insatisfacción y 1 está altamente satisfecho. Los empleados piensan que el reconocimiento que reciben es regular y que no siempre los incentivos de desempeño están vinculados a los objetivos de la empresa.

Se obtuvo los siguientes datos de acuerdo a la encuesta realizada:

- 1. Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo:** los empleados se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están altamente satisfechos, 3 tienen parcial satisfacción laboral, 1 tiene regular satisfacción laboral, 3 poseen parcial insatisfacción y 1 tiene parcial insatisfacción laboral. Según la escala de satisfacción, el 58% se encuentra satisfecho, el 8% está en neutro y el 33% está insatisfecho.
- 2. Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa:** los colaboradores se encuentran regularmente satisfechos con un promedio de 3 puntos según la escala, de los cuales 3 están altamente satisfechos, 2 tienen parcial satisfacción laboral, 3 tienen regular satisfacción laboral, 2 poseen parcial insatisfacción y 2 encuestados poseen parcial insatisfacción laboral. De acuerdo a la escala de satisfacción, el 42% se encuentra satisfecho, el 25% está en neutro y el 33% está insatisfecho.

Es necesario que los jefes demuestren a sus colaboradores que su trabajo es importante y reconocen su esfuerzo, esto motiva a los empleados a seguir cumpliendo con los objetivos organizacionales. Un estilo de liderazgo inadecuado produce en los empleados una respuesta de insatisfacción, lo que reduce considerablemente su desempeño. Cuando los jefes reconocen el buen trabajo de sus colaboradores, les están demostrando respeto hacia el trabajo efectuado y puede ser una forma de manifestar que confían en ellos, de ésta manera mejorará la productividad y el rendimiento para que la empresa pueda

aprovechar del potencial de sus colaboradores y también retener al capital humano.

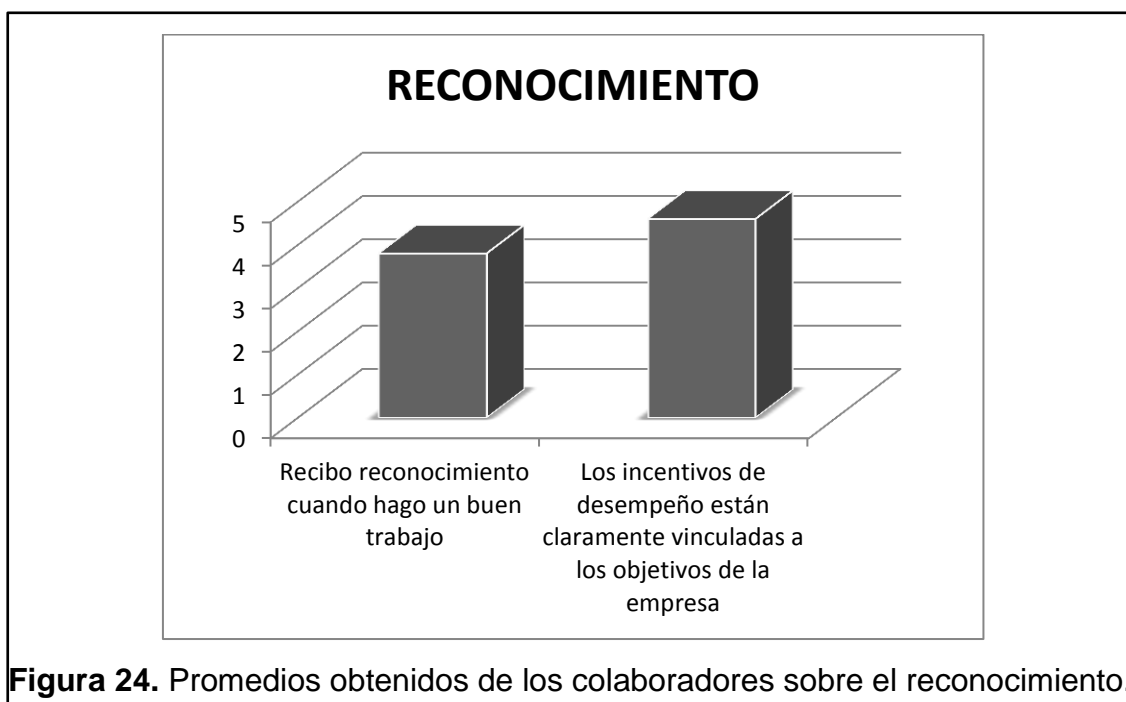


Figura 24. Promedios obtenidos de los colaboradores sobre el reconocimiento.

En la tabla 20, se puede visualizar que es posible que los jefes se encuentren parcialmente satisfechos en cuanto al reconocimiento que reciben por parte de los accionistas de la empresa quienes son los encargados de supervisar su trabajo. De los cuales se pudo determinar que 4 de los 5 encuestados se encuentran altamente satisfechos y sólo 1 Jefe está regularmente satisfecho.

Los resultados sobre la encuesta realizada a los jefes sobre reconocimiento fue analizada de la siguiente forma:

1. **Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo:** los Jefes se encuentran parcialmente satisfechos con un promedio de 4 puntos según la escala, de los cuales 4 están parcialmente satisfechos, y 1 de los 5 jefes encuestados posee regular satisfacción laboral. En base a la escala de satisfacción, se determinó que el 80% se encuentra satisfecho, y el 20% está en neutro.

2. Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa: los Superiores se encuentran altamente satisfechos con un promedio de 5 puntos según la escala, de los cuales 4 está altamente satisfecho, y 1 respondió que está parcialmente satisfecho. En referencia a la escala de satisfacción, se pudo establecer que el 80% se encuentra satisfecho y el 20% está en neutro.

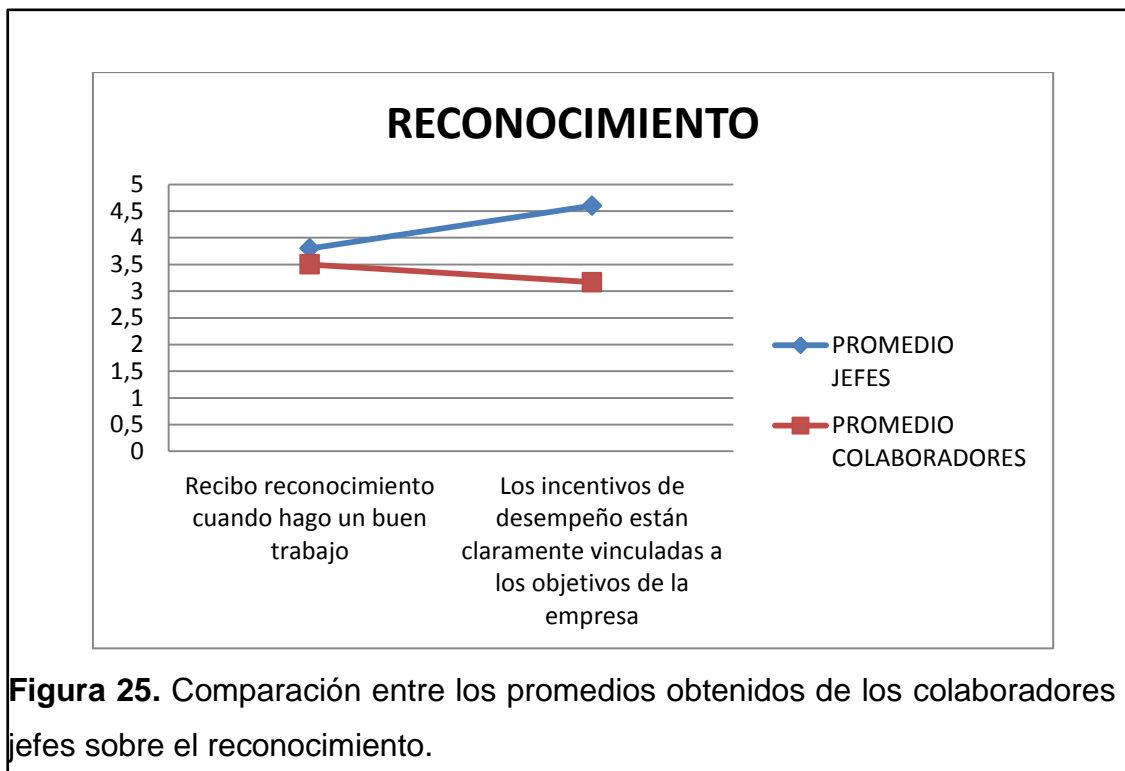
Al igual que sus colaboradores, los jefes están al borde de tener una satisfacción regular sobre la pregunta si reciben reconocimiento cuando hacen un buen trabajo, aunque los jefes están satisfechos si los incentivos de desempeño están claramente vinculados a los objetivos de la empresa. Es posible que la falta de reconocimiento que sienten los colaboradores se base en que los jefes no están recibiendo el reconocimiento esperado por los accionistas de la empresa lo que genera un declive o una baja en la satisfacción laboral de los jefes, quienes pueden proyectar su frustración al momento de tratar con sus subordinados.

El reconocimiento es la clave para mantener motivado y unido al equipo de trabajo, es importante reconocer el buen trabajo y a su vez realizar llamados de atención cuando el mismo no está siendo realizado de la mejor manera para que tanto jefes como colaboradores puedan recibir una retroalimentación y saber que el trabajo que están realizando es correcto y que pueden promover nuevas técnicas para mejorar y agilizar el trabajo o también pueden darse cuenta que no están haciendo un buen trabajo y que pueden corregir sus errores para mejorar su desempeño.

Jefes y colaboradores coinciden y contrastan en las siguientes respuestas:

- Los colaboradores están regularmente satisfechos y los jefes están parcialmente satisfechos si reciben reconocimiento cuando hacen un buen trabajo, hay que tomar en cuenta que los jefes están en el borde de tener una satisfacción regular.

- Los jefes están de acuerdo en que los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa, los colaboradores no lo consideran así y si encuentran regularmente satisfechos.



Finalmente se procedió a encuestar a jefes y colaboradores si existía algún tipo de discriminación o acoso en la empresa, se pudo determinar lo siguiente:

¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa?

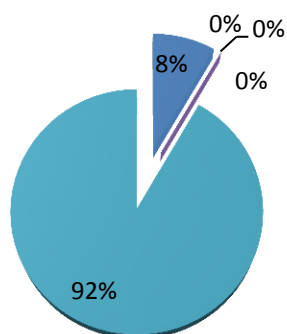
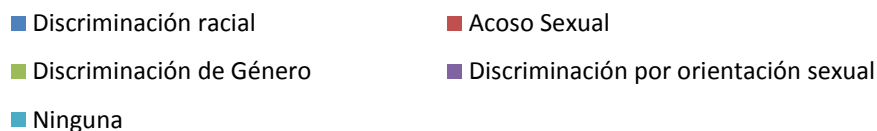


Figura 26. Representación gráfica si alguna vez los colaboradores han observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en la empresa.

El 92% de los colaboradores nunca ha experimentado ningún tipo de discriminación o acoso ya sea por raza, género, acoso sexual u orientación sexual. Es posible que la única persona encuestada que asegura que existe discriminación racial, se deba a que la persona encargada de la seguridad de la empresa es de raza negra y es probable que él en algún momento fuera discriminado por miembros de la empresa.



El 100 % de las jefaturas considera que no existe ningún tipo de discriminación o acoso en la empresa.

Por lo tanto podemos concluir que si existe algún tipo de insatisfacción laboral en jefes y empleados por lo menos no se debe a que en la empresa existe discriminación por orientación sexual, raza, género o acoso sexual.

ENTREVISTAS

En vista de que los socios no llegaron a acuerdos de políticas de la empresa, no permitieron el acceso para seguir con el estudio y entrevistar a cada de los colaboradores y jefes. La empresa está pasando por un proceso de transición debido al cambio de la Presidencia y por el momento los colaboradores y jefes no están autorizados a entregar cualquier tipo de información hasta que se resuelva esta situación. Sin embargo al momento de realizar la encuesta, se

pudo obtener los datos y la información necesaria para realizar este estudio, los cuales se ven reflejados en las siguientes tablas:

- Tabla 6: acerca de la empresa (colaboradores)
- Tabla 7: acerca de la empresa (Jefes)
- Tabla 8: acerca del trabajo (colaboradores)
- Tabla 9: acerca del trabajo (Jefes)
- Tabla 10: relación con los pares
- Tabla 11: relación con los subordinados
- Tabla 12: supervisión (colaboradores)
- Tabla 13: supervisión (Jefes)
- Tabla 14: compensaciones y beneficios (colaboradores)
- Tabla 15: compensaciones y beneficios (jefes)
- Tabla 16: capacitación y desarrollo (colaboradores)
- Tabla 17: capacitación y desarrollo (Jefes)
- Tabla 18: condiciones físicas (colaboradores)
- Tabla 19: condiciones físicas (Jefes)
- Tabla 20: reconocimiento (colaboradores)
- Tabla 21: reconocimiento (Jefes)

7. Resultados

En total, fueron encuestados 17 personas del área Administrativa, de los cuales 12 son colaboradores y 5 son jefes. También se pudo determinar que el 42% de los colaboradores encuestados son hombres y el 58 % son mujeres, en cuanto a los jefes se determinó que el 20% son mujeres y el 80% son hombres. La satisfacción laboral fue medida en base a 8 ítems que cubren los siguientes temas:

Tabla 24. Ítems que fueron evaluados a jefes y colaboradores

ÍTEMS	
COLABORADORES	JEFES
ACERCA DE LA EMPRESA	ACERCA DE LA EMPRESA
ACERCA DEL TRABAJO	ACERCA DEL TRABAJO
RELACIÓN CON LOS PARES	RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS
ESTILO DE SUPERVISIÓN	ESTILO DE SUPERVISIÓN
COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	COMPENSACIONES Y BENEFICIOS
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
CONDICIONES FÍSICAS	CONDICIONES FÍSICAS
RECONOCIMIENTO	RECONOCIMIENTO

La encuesta realizada a los jefes contó con 64 preguntas, las cuales evaluaron los ítems mencionados, para los colaboradores se realizó 65 preguntas. Para un mejor análisis de los resultados, se presentará a continuación los resultados globales recopilados de cada ítem según la escala de satisfacción, donde se agruparon los promedios de 4 y 5 como satisfactorios, 3 como neutro y 2 y 1 como insatisfactorios.

- **Acerca de la empresa**

Tabla 25. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre temas acerca de la empresa.

ACERCA DE LA EMPRESA							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	83%	8%	8%	Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	40%	60%	0%
La alta dirección comunica sobre los cambios o decisiones que afectan a los colaboradores	42%	50%	8%	Las decisiones de la alta Dirección acerca de cambios o decisiones que afectan a los colaboradores se comunican	80%	20%	0%
La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	50%	25%	25%	La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	80%	20%	0%
Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa	67%	17%	17%	Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa	100%	0%	0%
La alta dirección presta atención a las sugerencias de los empleados	42%	42%	17%	Presto atención a las sugerencias de los empleados	100%	0%	0%
La empresa es un competidor agresivo en el mercado	50%	42%	8%	La empresa es un competidor agresivo en el mercado	100%	0%	0%
La empresa me trata bien	58%	42%	0%	La empresa me trata bien	80%	20%	0%
Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	58%	42%	0%	Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	100%	0%	0%
PROMEDIO TOTAL	56%	33%	10%	PROMEDIO TOTAL	85%	15%	0%

Se procedió a calcular el promedio total de todos los ítems acerca del trabajo de los colaboradores y jefes, y se pudo determinar que los colaboradores poseen en promedio total de satisfacción laboral con el 56%, el 33% se encuentra en neutro y el 10% restante está insatisfecho (ver en Figura 26), lo cual demuestra que los colaboradores se encuentran menos satisfechos en comparación a sus jefes ya que según los resultados, el 85% de los jefes están satisfechos, el 15% se encuentra en neutro y el 0% posee insatisfacción laboral (ver en Figura 27) en cuanto a temas acerca de la empresa, lo que sugiere que los jefes están bastante satisfechos aunque los colaboradores no están tan conformes cómo por ejemplo en cómo la alta Dirección comunica los cambios o decisiones tomadas que afectarán a los colaboradores o también en cómo las sugerencias de los colaboradores son tomadas en cuenta. Generar un clima laboral saludable mejorará no solo la satisfacción en el trabajo de jefes y colaboradores sino que mejorará la percepción que tienen los colaboradores sobre la empresa, dando como resultado una mejor sensación de pertenencia y orgullo al trabajar para la empresa, como se puede ver en la pregunta número dos sobre si los colaboradores comentan los logros de la empresa con su familia y amigos.

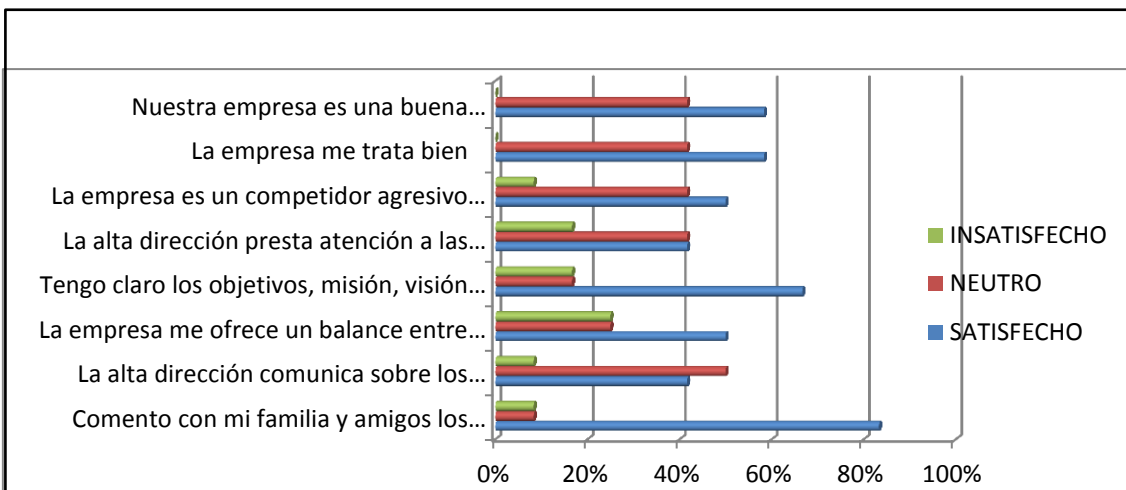


Figura 28. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre temas acerca de la empresa.

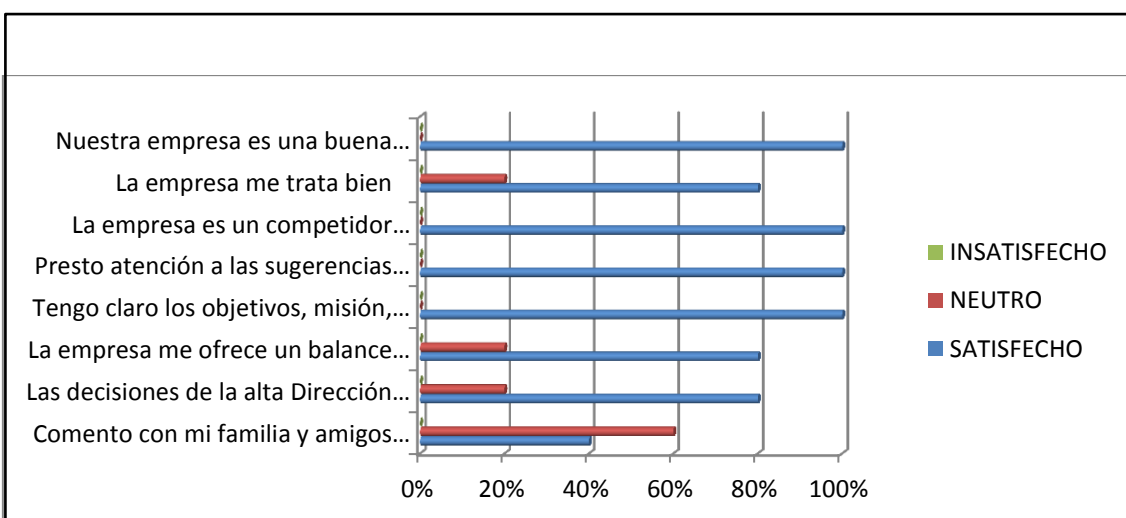


Figura 29. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre temas acerca de la empresa.

- **Acerca del trabajo**

Tabla 26. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre temas acerca del trabajo.

ACERCA DEL TRABAJO							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	33%	25%	42%	Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	20%	60%	20%
Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	33%	33%	33%	Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	60%	40%	0%
Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	67%	17%	17%	Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	60%	40%	0%
El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	92%	8%	0%	El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	100%	0%	0%
Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	67%	25%	8%	Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	100%	0%	0%
Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	67%	25%	8%	Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	100%	0%	0%
Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	83%	17%	0%	Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	100%	0%	0%
Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	75%	25%	0%	Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	80%	20%	0%
El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	83%	17%	0%	El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	100%	0%	0%
Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual.	50%	17%	33%	Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual.	60%	40%	0%
Considero que el trabajo que realizo es significativo	83%	17%	0%	Considero que el trabajo que realizo es significativo	100%	0%	0%
La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	58%	8%	33%	La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	80%	20%	0%
La carga de trabajo que efectúo es razonable	67%	8%	25%	La carga de trabajo que efectúo es razonable	80%	20%	0%
Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes	100%	0%	0%	Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes	100%	0%	0%
PROMEDIO TOTAL	68%	17%	14%	PROMEDIO TOTAL	81%	17%	1%

En base a las preguntas realizadas sobre el trabajo que desempeñan los jefes y colaboradores, destacó que los jefes tienen un promedio total de 81% de satisfacción, el 17% se encuentra en neutro y el 1% está insatisfecho, en cuanto a los colaboradores se fijó que 68% se encuentra satisfecho, el 17% está en neutro y el 14% está insatisfecho laboralmente. Se puede visualizar en el Figura 28, que los jefes se encuentran mayormente satisfechos en relación a los colaboradores, es decir, los jefes están más satisfechos con el tipo de trabajo que realizan aunque consideren que su remuneración no está acorde a las responsabilidades y al trabajo realizado. Los colaboradores han demostrado que hacen el uso de sus capacidades y habilidades al momento de desempeñar el trabajo encomendado y que buscan de la mejor manera la forma de agilizar los procesos, lo cual es un buen indicio que indica que si hay algún tipo de insatisfacción en el trabajo realizado se debe a otros temas como

por ejemplo la falta de capacitación o la manera en que se está distribuyendo el trabajo (ver Figura 29)

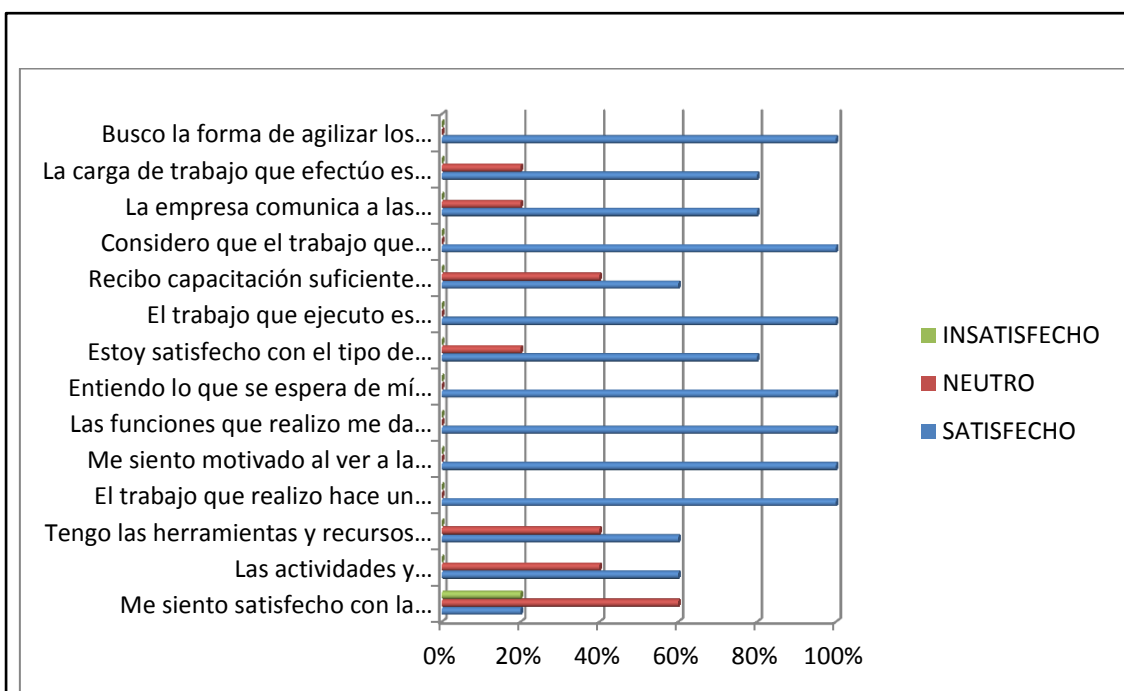


Figura 30. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre temas acerca del trabajo.

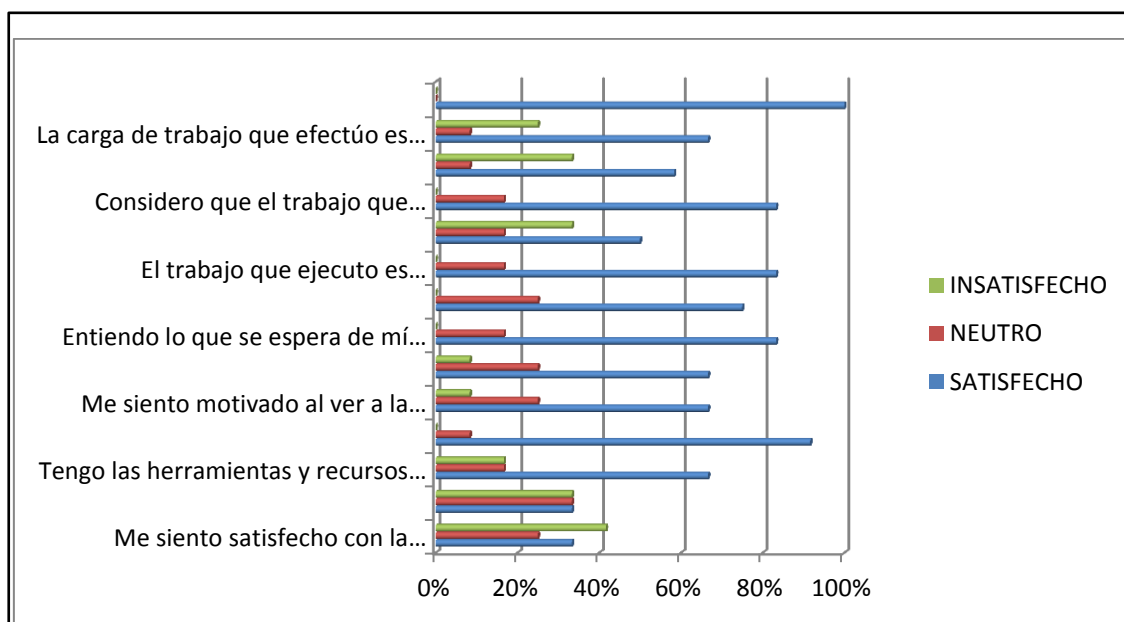


Figura 31. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre temas acerca del trabajo.

- **Relación con los pares y subordinados**

Tabla 27. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre la relación con los pares y subordinados respectivamente.

RELACIÓN CON LOS PARES				RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS			
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	58%	25%	17%	Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	80%	20%	0%
El trabajo se distribuye de manera justa en mi equipo de trabajo.	50%	25%	25%	Distribuyo de manera justa en mi equipo de trabajo las actividades a realizar.	100%	0%	0%
Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	42%	33%	25%	Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	100%	0%	0%
La comunicación con mis pares es óptima	50%	33%	17%	La comunicación entre los equipos de trabajo es cortés	100%	0%	0%
Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	50%	17%	33%	Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	100%	0%	0%
Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	83%	17%	0%	Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	100%	0%	0%
Hay espíritu de trabajo en equipo	42%	33%	25%	Hay un espíritu de trabajo en equipo	100%	0%	0%
Mi equipo de trabajo se desempeña bien juntos para lograr las metas de la empresa.	58%	25%	17%	Mi equipo trabaja bien juntos para lograr las metas de nuestra empresa	100%	0%	0%
PROMEDIO TOTAL	54%	26%	20%	Los colaboradores se ajustan a los cambios	40%	60%	0%
				Los miembros del equipo de trabajo se comportan de manera profesional	80%	20%	0%
				La comunicación con mis subordinados es óptima	100%	0%	0%
				Los empleados poseen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo	100%	0%	0%
				PROMEDIO TOTAL	90%	10%	0%

Para conocer la percepción que tienen los jefes sobre la relación que llevan con sus subordinados, se ajustaron las preguntas que se les realizó a los colaboradores sobre como era su relación con sus pares. Se obtuvo que en promedio el 54% de los colaboradores está satisfecho con la relación con los miembros del equipo de trabajo, el 26% está en neutro y el 20% está insatisfecho con el tipo de relación con la que se desenvuelven con sus pares, mientras que 90% de los jefes está satisfecho con la relación que tienen con sus colaboradores y el 10 % está en neutro, por lo tanto no existe insatisfacción según la percepción de los jefes en cuanto a la relación que mantienen con sus subordinados.

En el Figura 30 se puede observar que la percepción de los colaboradores sobre la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo no es tan buena como la esperada y puede ser uno de los factores que genera mal clima laboral ya que no hay espíritu de trabajo en equipo y es posible que el medio en el que se desempeñan sea más individualista.

En el caso de las jefaturas, se puede visualizar en el Figura 31, que están bastante satisfechos en cómo se relacionan con sus colaboradores debido a que ofrecen apertura cuando cualquier persona necesite de su apoyo.

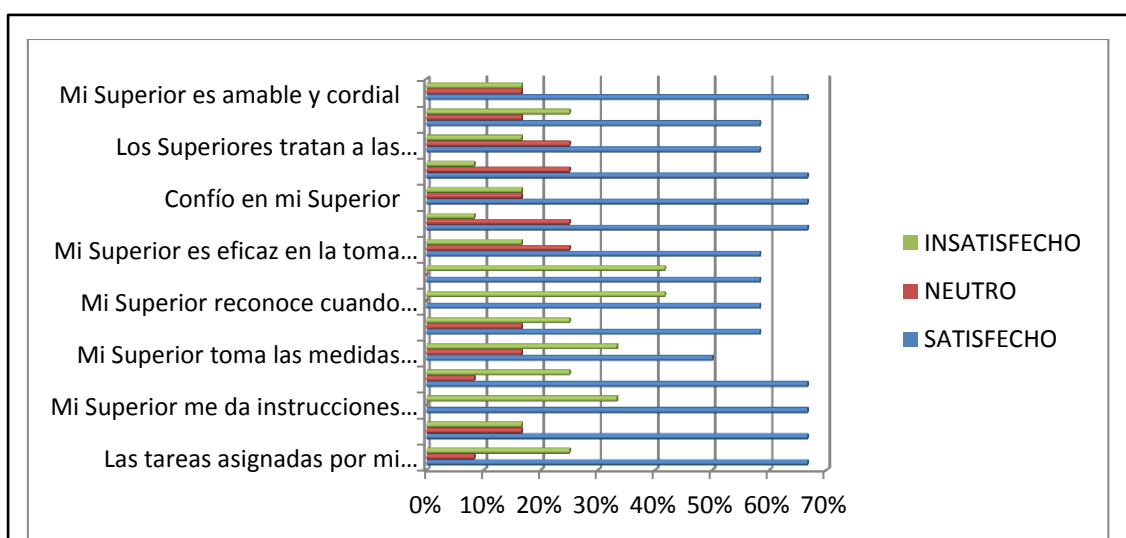


Figura 32. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre la relación con los pares.

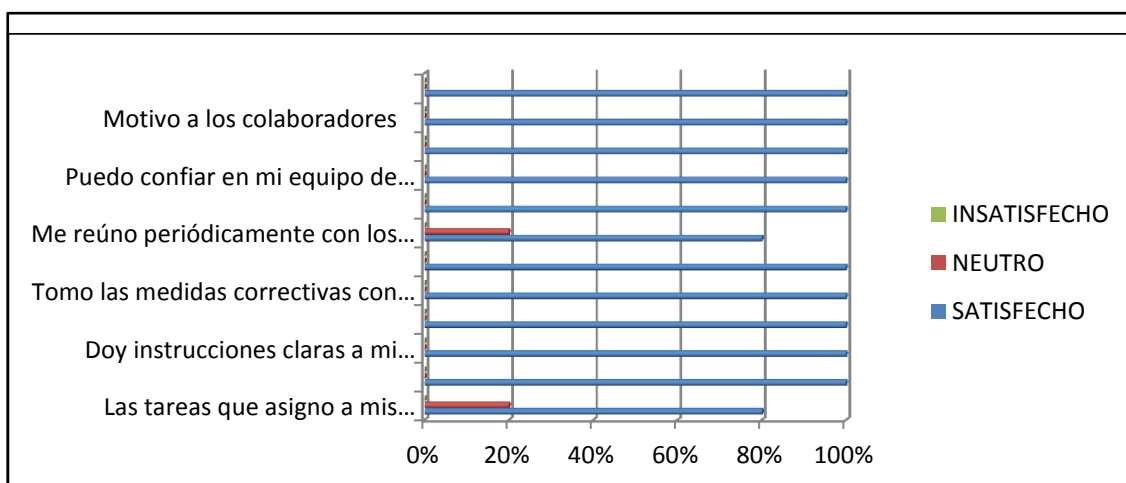


Figura 33. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre la relación con los subordinados.

- **Estilo de Supervisión**

Tabla 28. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre el estilo de supervisión.

SUPERVISIÓN							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Las tareas asignadas por mi Superior me ayuda a crecer profesionalmente	67%	8%	25%	Las tareas que asigno a mis subordinados los ayuda a crecer profesionalmente	80%	20%	0%
Mi Superior establece planes y objetivos de trabajo conmigo.	67%	17%	17%	Establezco planes y objetivos de trabajo con mis subordinados	100%	0%	0%
Mi Superior me da instrucciones claras.	67%	0%	33%	Doy instrucciones claras a mi equipo de trabajo	100%	0%	0%
Mi Superior está disponible cuando necesito ayuda	67%	8%	25%	Estoy disponible cuando mis subordinados necesitan ayuda	100%	0%	0%
Mi Superior toma las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria.	50%	17%	33%	Tomo las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria	100%	0%	0%
Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con mi Superior	58%	17%	25%	Reconozco el buen trabajo de mi equipo de trabajo bajo mi mando	100%	0%	0%
Mi Superior reconoce cuando hago un buen trabajo.	58%	0%	42%	Me reúno periódicamente con los equipos de trabajo.	80%	20%	0%
Mi jefe se reúne periódicamente con los grupos de trabajo.	58%	0%	42%	Poseo habilidades de liderazgo	100%	0%	0%
Mi Superior es eficaz en la toma de decisiones.	58%	25%	17%	Puedo confiar en mi equipo de trabajo	100%	0%	0%
Tengo libertad de contactar a mi Superior cuando sea necesario.	67%	25%	8%	Trato a las personas de manera justa	100%	0%	0%
Confío en mi Superior	67%	17%	17%	Motivo a los colaboradores	100%	0%	0%
Los Superiors poseen habilidades de liderazgo	67%	25%	8%	El trato con los subordinados es amable y cordial	100%	0%	0%
Los Superiores tratan a las personas de manera justa	58%	25%	17%	PROMEDIO TOTAL	97%	3%	0%
Mi Superior me motiva	58%	17%	25%				
Mi Superior es amable y cordial	67%	17%	17%				
PROMEDIO TOTAL	62%	14%	23%				

Para obtener los resultados sobre la percepción que poseen los jefes y colaboradores, se realizaron las preguntas en base a la cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre el estilo de supervisión que se ha venido llevando y para los jefes se realizaron preguntas que evalúen cuál es su percepción sobre el estilo de supervisión con la que manejan a sus colaboradores. Se pudo identificar que en promedio, el 62% de los colaboradores se encuentra satisfecho en cómo sus jefes manejan a su personal a cargo, el 14% se encuentra en neutro y existe un 23% de insatisfacción; en el caso de las jefaturas, se obtuvo que en promedio el 97% está bastante satisfecho en cómo se desempeñan como líderes, el 3% está en neutro.

Según la literatura revisada durante este estudio, se puede decir que el estilo de supervisión o liderazgo con el que se desenvuelven los jefes, es uno de los principales factores que afectan el clima laboral ya que los líderes deben estar comprometidos en mejorar las relaciones con sus subordinados y a su vez deben crear un ambiente de confianza. En el Figura 32, se puede comprobar que los colaboradores perciben que existen algunos aspectos en los cuales sus jefes podrían mejorar como es el reconocimiento y la toma de decisiones.

Los jefes por otra parte, consideran que su estilo de supervisión es bastante bueno como se puede visualizar en el Figura 33.

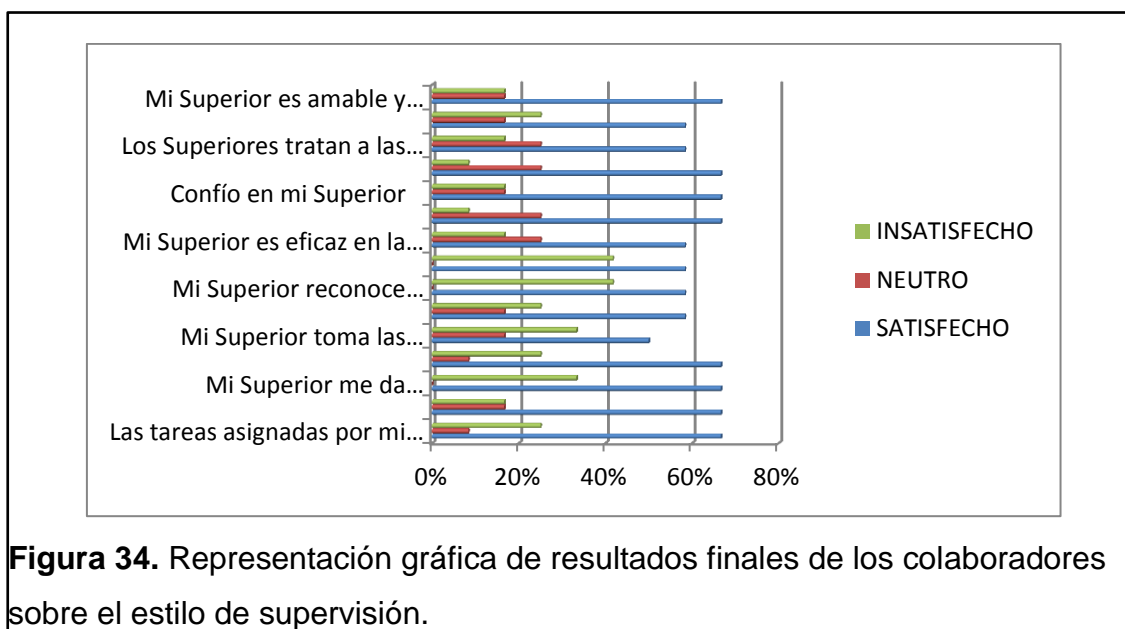


Figura 34. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre el estilo de supervisión.

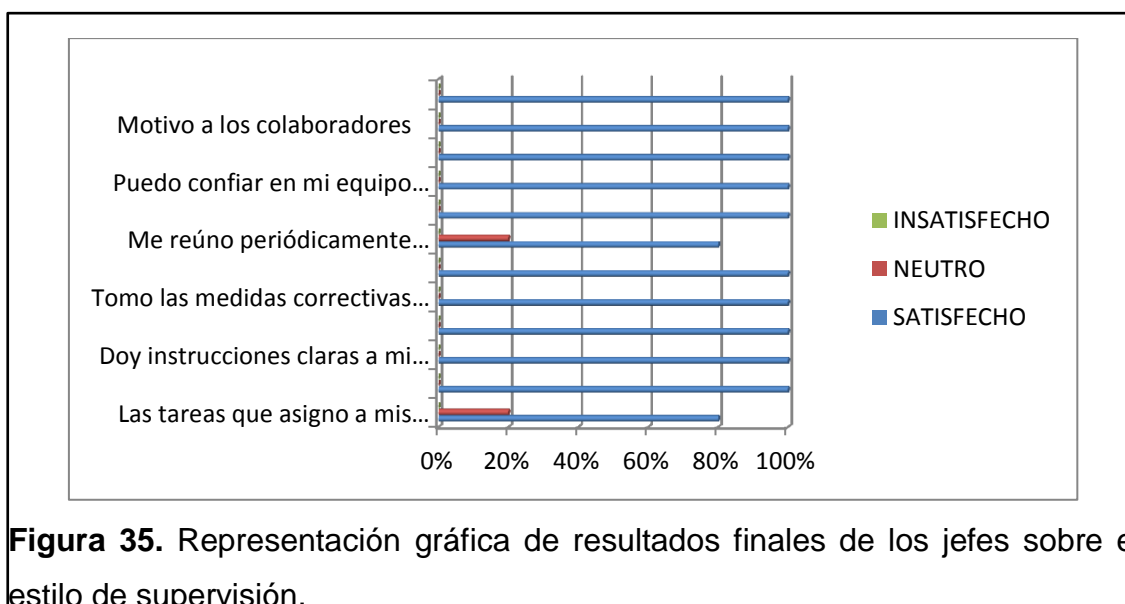


Figura 35. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre el estilo de supervisión.

- **Compensaciones y beneficios**

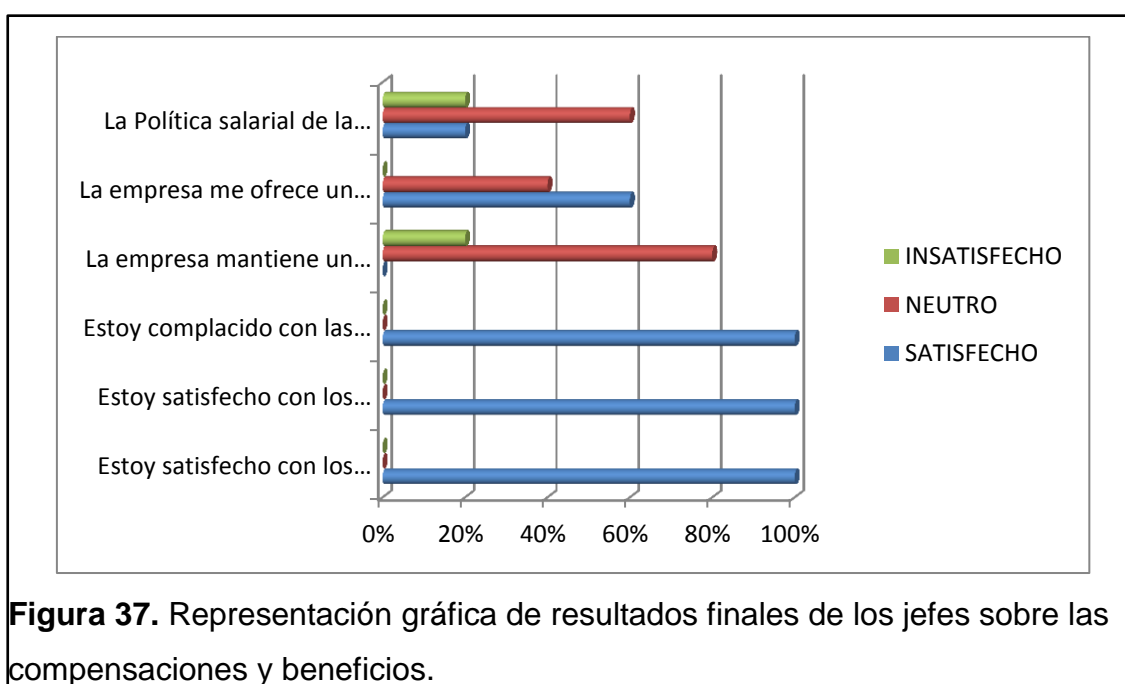
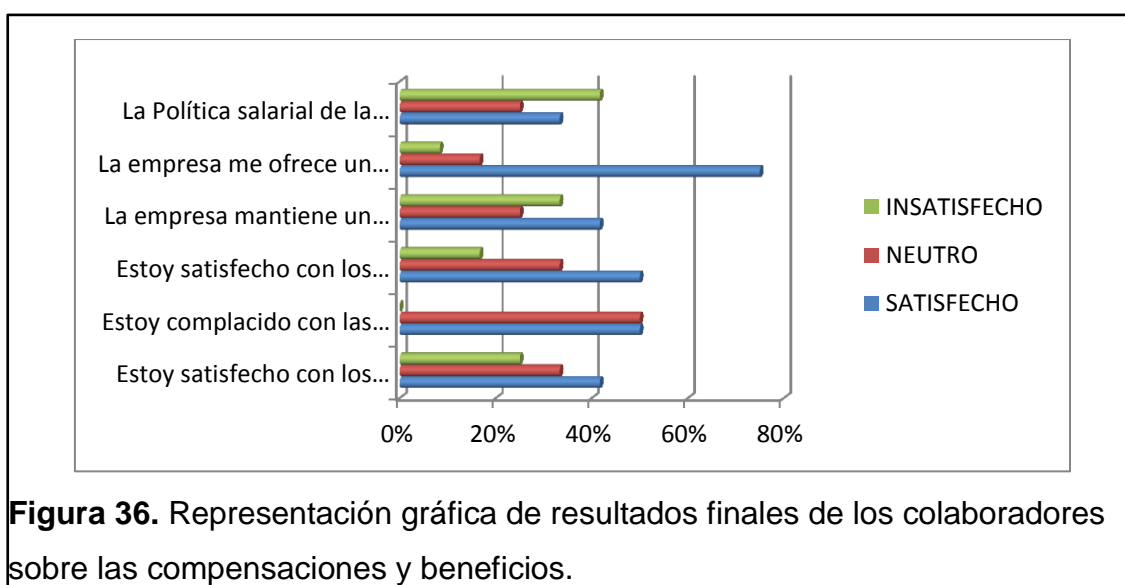
Tabla 29. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre las compensaciones y beneficios recibidos.

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	42%	33%	25%	Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	100%	0%	0%
Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad.	50%	50%	0%	Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	100%	0%	0%
Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	50%	33%	17%	Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad	100%	0%	0%
La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	42%	25%	33%	La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	0%	80%	20%
La empresa me ofrece un horario flexible	75%	17%	8%	La empresa me ofrece un horario flexible	60%	40%	0%
La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	33%	25%	42%	La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	20%	60%	20%
PROMEDIO TOTAL	49%	31%	21%	PROMEDIO TOTAL	63%	30%	7%

Los colaboradores se encuentran satisfechos en cuanto a las compensaciones y beneficios que ofrece la empresa con un promedio total del 49%, un 31% está en neutro y el 21% está insatisfecho, a diferencia de los jefes que se encuentran el 63% satisfecho, el 30% en neutro y el 7% está insatisfecho.

Como se puede visualizar en el Figura 34, los colaboradores no están tan satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa, con el paquete remunerativo y con la política salarial para retener o atraer talentos, que puede ser una de las causas para que los colaboradores no llegan a estar totalmente satisfechos laboralmente, aunque también es importante denotar que los colaboradores están satisfechos con el horario flexible que ofrecen la empresa ya que en algunos casos para ciertas personas puede ser considerado como un buen beneficio debido a que los colaboradores pueden tener más tiempo para atender situaciones familiares o académicas.

En el caso de los jefes, se puede visualizar en el Figura 35 que están bastante satisfechos con los beneficios que la empresa ofrece, aunque están conscientes que si bien los paquetes remunerativos y de beneficios al igual que la política salarial con la que retienen y atraen talentos no es la ideal, pero en los últimos años, éste no ha sido una de las causas de renuncia, ya que actualmente la empresa no presenta un alto índice de rotación. A diferencia de los colaboradores, los jefes creen que el horario flexible no es un plus para ellos ya que puede deberse a que obviamente un jefe tiene mayor responsabilidad y funciones en el trabajo.



- **Capacitación y desarrollo profesional**

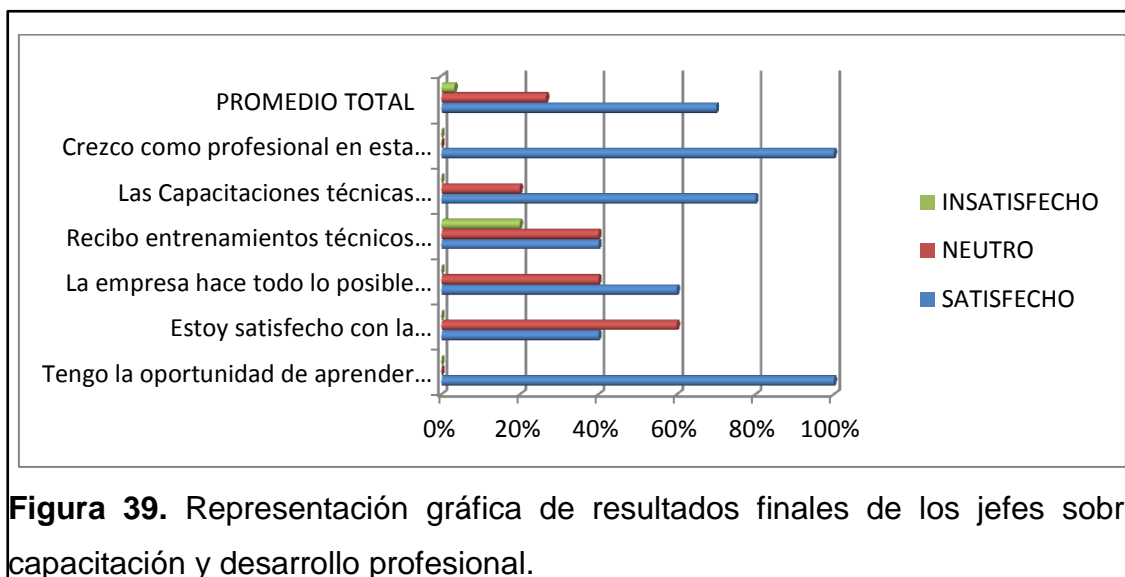
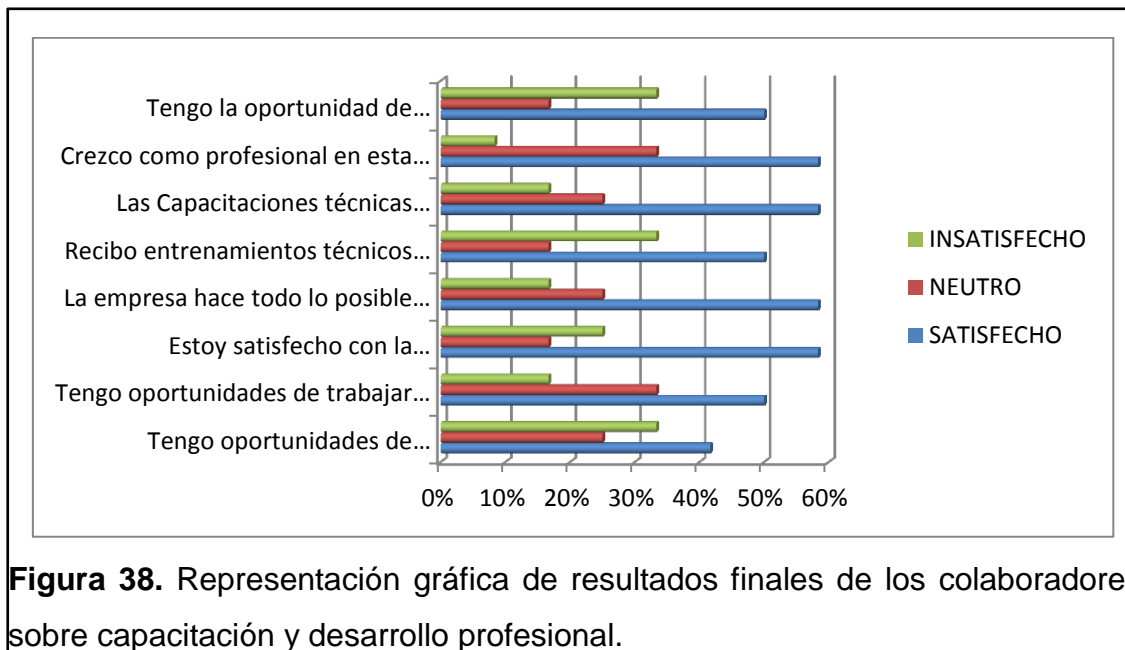
Tabla 30. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre capacitación y desarrollo profesional.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Tengo oportunidades de conseguir un ascenso en el trabajo	42%	25%	33%	Tengo la oportunidad de aprender y crecer	100%	0%	0%
Tengo oportunidades de trabajar en proyectos importantes de la empresa	50%	33%	17%	Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	40%	60%	0%
Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	58%	17%	25%	La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	60%	40%	0%
La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	58%	25%	17%	Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	40%	40%	20%
Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	50%	17%	33%	Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento.	80%	20%	0%
Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento	58%	25%	17%	Crezco como profesional en esta empresa	100%	0%	0%
Crezco como profesional en esta empresa	58%	33%	8%	PROMEDIO TOTAL	70%	27%	3%
Tengo la oportunidad de aprender y crecer	50%	17%	33%				
PROMEDIO TOTAL	53%	24%	23%				

Los colaboradores se encuentran satisfechos con un promedio total de 53%, el 24% está en neutro y existe un 23% de insatisfacción sobre las capacitaciones impartidas por la empresa y por las oportunidades de crecer profesionalmente. Los jefes se encuentran satisfechos con un 70%, el 27% está en neutro y el 3% está insatisfecho.

En el Figura 36, los colaboradores demuestran que la mitad se encuentra satisfecha y la otra mitad no, por una parte tenemos a algunos colaboradores que están conformes con la capacitación que reciben y las oportunidades de crecimiento y por otra parte tenemos a los colaboradores que si no están en neutro, están insatisfechos.

Los jefes están bastante satisfechos con la capacitación y el crecimiento que han alcanzado hasta el momento como se puede ver en el Figura 37, existen pocos jefes que piensan están insatisfechos con éstos temas.



- **Condiciones físicas**

Tabla 31. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre las condiciones físicas en la empresa.

CONDICIONES FÍSICAS							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
La empresa posee planes de seguridad y salud laboral	58%	33%	8%	La empresa posee planes de seguridad y salud laboral	100%	0%	0%
Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc)	75%	0%	25%	Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc)	80%	20%	0%
Las condiciones físicas de la oficina son cómodas	75%	25%	0%	Las condiciones físicas de la oficina son cómodas	80%	20%	0%
Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar	67%	25%	8%	Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar	100%	0%	0%
PROMEDIO TOTAL	69%	21%	10%	PROMEDIO TOTAL	90%	10%	0%

Los jefes se encuentran satisfechos con un promedio total del 90% sobre las condiciones físicas que ofrece la empresa, el 10% se encuentra en neutro y no existe insatisfacción en éste tema. Los colaboradores se encuentran satisfechos con un 69%, el 21% está en neutro y el 10% está insatisfecho.

En el Figura 38, es importante notar que el 33% de los colaboradores se encuentran indiferentes con los planes de seguridad y salud ocupacional, es posible que estén en desconocimiento de la importancia de estos planes, no sólo porque así lo dicta la ley sino por los beneficios de éstos, también podemos mencionar que los colaboradores si están satisfechos en su gran mayoría, con el espacio físico con el que cuentan para realizar sus labores diarias.

Según el Figura 39, los jefes están conformes con el espacio físico asignado, con los planes de seguridad y salud laboral y consideran que si tienen todos los materiales necesarios para desempeñar su trabajo.

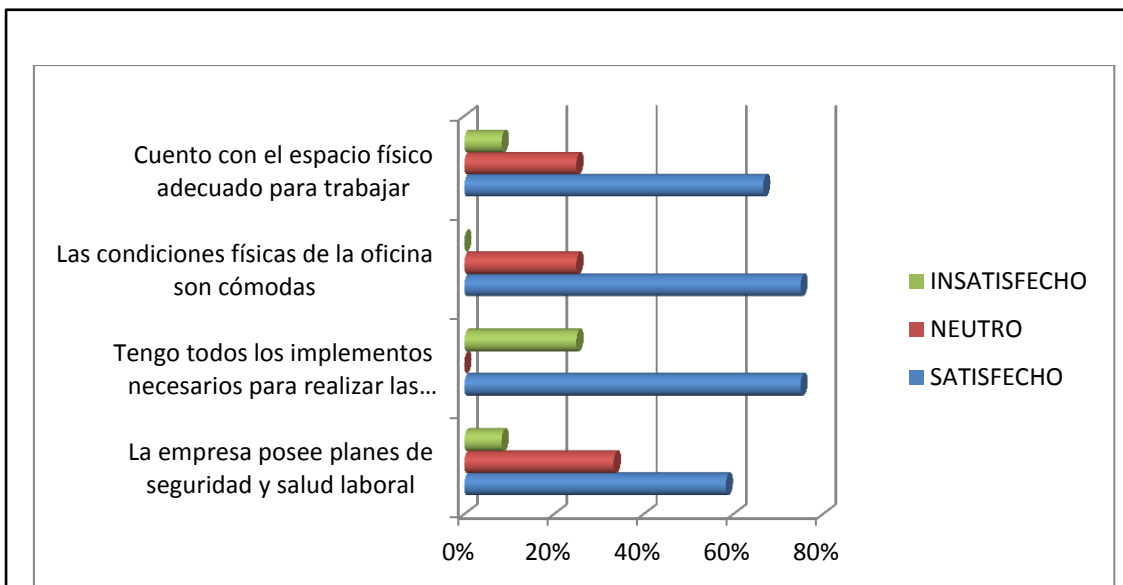


Figura 40. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre las condiciones físicas.

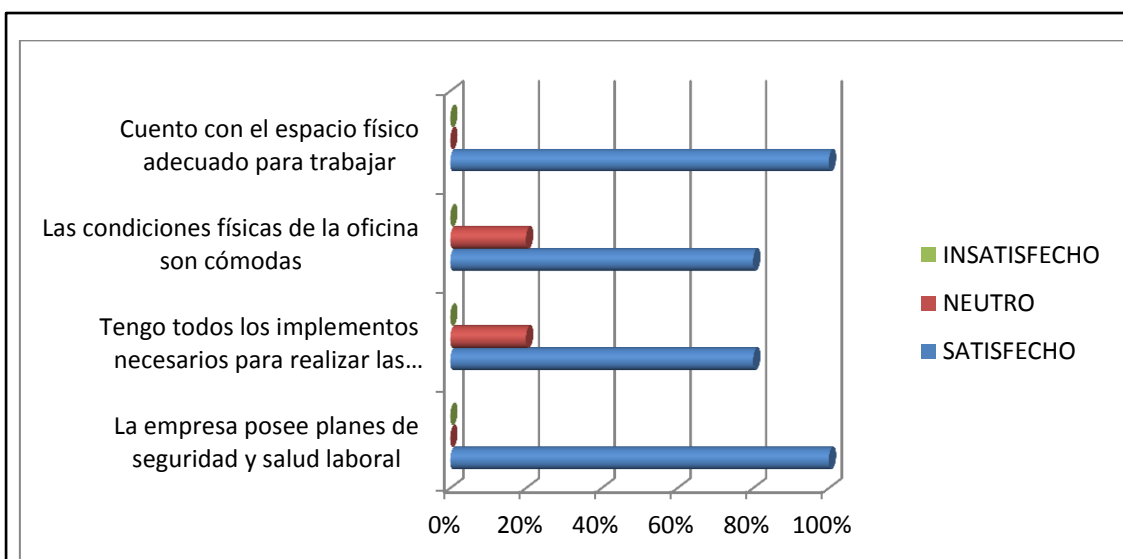


Figura 41. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre las condiciones físicas.

- **Reconocimiento**

Tabla 32. Comparación de resultados finales de los colaboradores y jefes sobre el reconocimiento.

RECONOCIMIENTO							
COLABORADORES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO	JEFES	SATISFECHO	NEUTRO	INSATISFECHO
Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo	58%	8%	33%	Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo	80%	20%	0%
Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	42%	25%	33%	Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	80%	20%	0%
PROMEDIO TOTAL	50%	17%	33%	PROMEDIO TOTAL	80%	20%	0%

Los colaboradores se encuentran satisfechos con un 50%, el 17% está en neutro y el 33% se encuentra insatisfecho con el reconocimiento que reciben por parte de sus superiores. En el caso de los jefes, el 80% se encuentra satisfecho y el 20% le es indiferente lo que resulta en 0% de insatisfacción con respecto al reconocimiento que reciben de los accionistas de la empresa.

En el Figura 40 se demuestra que la mitad de los colaboradores percibe que si están recibiendo el reconocimiento esperado, mientras que los otros colaboradores están insatisfechos o indiferentes; como se había mencionado en el análisis de datos, es posible que una de las causas para que la mitad de los colaboradores se encuentren insatisfechos se deba a que no todos tienen los mismos jefes y también perciben que los incentivos no están vinculados con los objetivos de la empresa.

En el caso de los jefes, se puede visualizar en el Figura 41, que están altamente satisfechos con el reconocimiento que reciben de parte de los altos Directivos de la empresa y también concuerdan que los incentivos si están vinculados con los objetivos de la empresa.

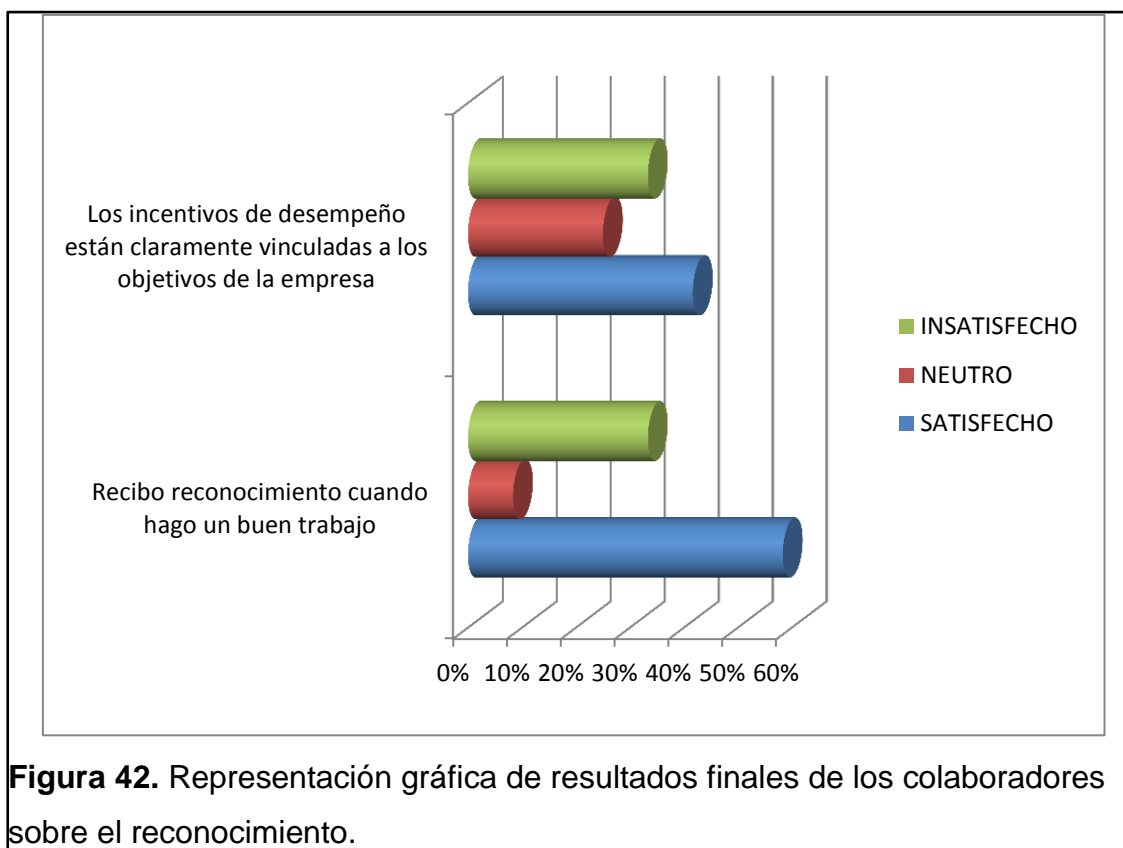


Figura 42. Representación gráfica de resultados finales de los colaboradores sobre el reconocimiento.

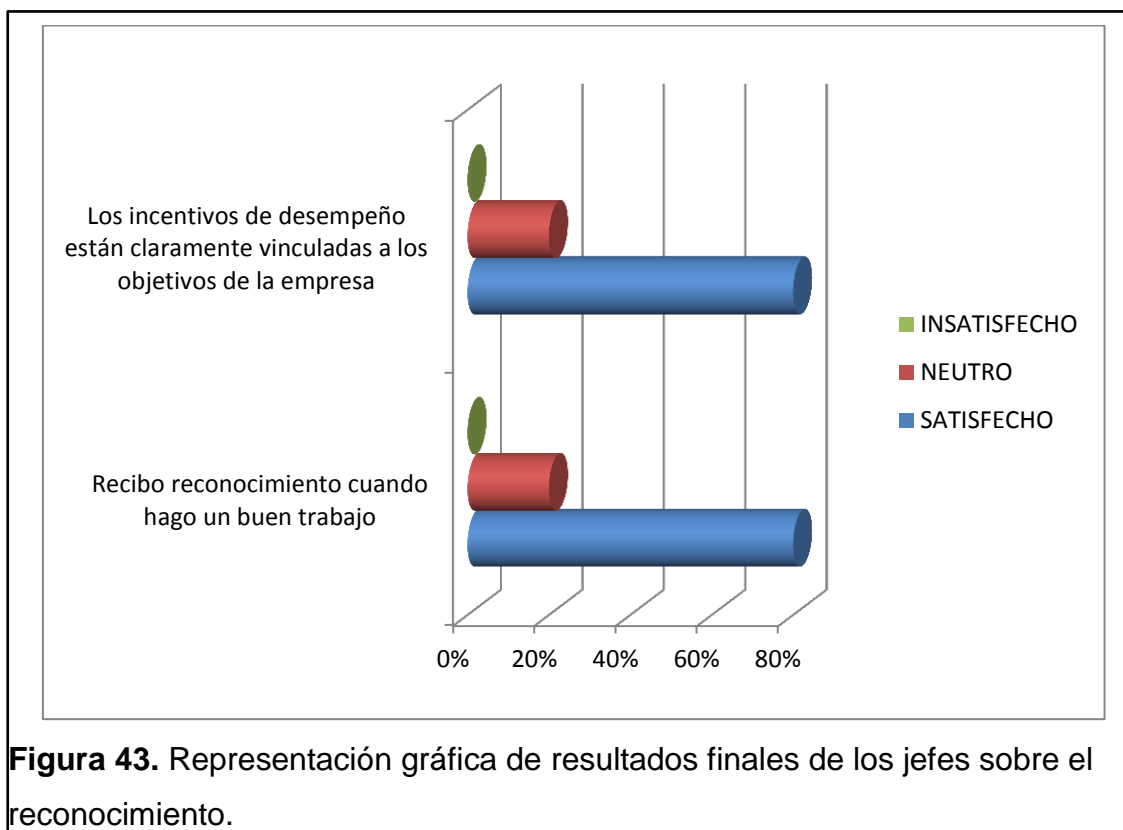


Figura 43. Representación gráfica de resultados finales de los jefes sobre el reconocimiento.

8. Discusión y conclusiones

Después de haber realizado el diagnóstico de satisfacción laboral en la empresa farmacéutica se pudo concluir que si bien los colaboradores no tienen una alta satisfacción laboral como sería lo ideal, están conformes con su trabajo y con el clima laboral en el que se desempeñan, aunque si existen ciertos aspectos que se pueden mejorar que están en las manos de los colaboradores y de los jefes para que ocurran ciertos cambios para potenciar el capital humano en la empresa. También en el diagnóstico se pudo evaluar la percepción que tienen las jefaturas sobre la satisfacción laboral, y se pudo concluir que los jefes tienen una alta satisfacción y que están bastante contentos en cómo se han desenvuelto en este tiempo.

Se pudo cumplir con los objetivos planteados y también se respondió a la pregunta de investigación ya que se conoció las percepciones del personal administrativo y las jefaturas, para posteriormente realizar una triangulación y comprender las apreciaciones que tienen ambas partes sobre su lugar de trabajo. Se indagaron los aspectos positivos y negativos que los colaboradores y jefes consideran que existe en la empresa para poder plantear posibles soluciones o sugerencias que servirán para mejorar la satisfacción laboral en la empresa farmacéutica.

Los valores bajos en la satisfacción de los colaboradores se observan en temas relacionados con la empresa, como la relación con los pares, el reconocimiento, etc., por lo tanto se recomienda que la empresa ponga más énfasis en fidelizar al capital humano mediante varias técnicas o herramientas como el employer branding que consiste en promocionar a la empresa para facilitar el proceso de atraer, reclutar y retener a los empleados, o a su vez la empresa puede tomar como referente y explotar una de las fortalezas que se pudo determinar en esta investigación que es la flexibilidad de horario según la percepción de los colaboradores o promover la estabilidad laboral. Sin importar las técnicas que la empresa adopte para mejorar el clima y la satisfacción laboral, es importante mencionar que el compromiso que se genere ayudará a retener y atraer el capital humano lo cual ahorrará dinero a la empresa.

Uno de los elementos positivos que se pudo determinar es que los colaboradores están bastante satisfechos con el tipo de trabajo que realizan, esto aporta en mayor grado a la satisfacción de los colaboradores ya que pueden poner en práctica sus conocimientos y estudios debido a que no existe mejor motivación que realizar lo que a cada uno le gusta.

También, se pudo concluir que existe un cierto nivel de insatisfacción laboral sobre la relación que los colaboradores mantienen con sus pares según la encuesta realizada y es posible que esté estrechamente ligada al estilo de supervisión porque según la percepción de los colaboradores no hay un buen manejo del personal al momento de asignar las tareas, lo que puede provocar que haya inconformidad en el equipo de trabajo produciendo una mala comunicación que a su vez desembocará como un mal clima laboral. Es importante tomar en cuenta que hoy en día las organizaciones utilizan cada vez más los equipos con el fin de incrementar su ventaja competitiva, mejorar la productividad, mejorar la creatividad, aumentar los tiempos de respuesta y mejorar la toma de decisiones. Se puede, por lo tanto, argumentar que el funcionamiento eficaz de los equipos es uno de los principales factores determinantes del éxito de la organización. Para mejorar la comunicación entre pares se recomienda realizar actividades de integración y de trabajo en equipo para tratar de sobrellevar este problema; también la alta dirección y las jefaturas podrían prestar más atención a las sugerencias de los colaboradores para que las soluciones salgan de ellos mismos.

La mala comunicación puede deberse a que en las organizaciones pequeñas, como es el caso de la empresa donde se realizó el diagnóstico, cada persona tiene una manera de hacer las cosas, y en la mayoría de los casos ésta no está documentada. En cambio en las organizaciones medianas y grandes que involucran a muchas personas, a su vez, tienen mayores posibilidades de tener procedimientos, instrucciones, formularios o registros documentados.

Los sueldos y beneficios pueden tener un gran peso al tomar una decisión al momento de ingresar o continuar trabajando en una empresa, sin embargo,

tener un mayor sueldo no significa que garantice una larga relación de compromiso para quedarse en la empresa. Cuando se estuvo realizando esta investigación, uno de los directivos mencionó que incrementar los sueldos no era una posibilidad, por tal razón se recomienda que los sueldos sean equitativos entre los miembros del equipo de trabajo, crear motivaciones intrínsecas al momento de repartir las tareas para estimular las capacidades de los colaboradores.

Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes de los beneficios de la satisfacción y también deben conocer que la insatisfacción del empleado puede generar menos compromiso con el trabajo y un cansancio tanto mental como emocional y puede producir que los colaboradores decidan retirarse de la empresa. Por otro lado, la insatisfacción laboral no sólo aumenta la intención de renunciar, sino también puede reducir la contribución del empleado a la empresa.

Uno de los factores en los cuales los colaboradores tenían bajos puntajes fue el estilo de supervisión. Comprender el efecto de liderazgo en el clima organizacional podría mejorar el ambiente de trabajo. Esto, a su vez, podría conducir a un mejor desempeño individual. La comprensión de los determinantes de clima organizacional es útil para encontrar maneras de mejorar el desempeño en la empresa tanto para jefes como para colaboradores. Los jefes perciben que son buenos líderes y que manejan de la mejor manera a su equipo de trabajo, sin embargo, los colaboradores no lo perciben así; por lo tanto es posible que líderes no estén enviando el mensaje deseado o también puede existir la posibilidad que los colaboradores no estén recibiendo el mensaje como se espera. Se recomienda que los jefes reciban un entrenamiento adecuado para manejar grupos y que puedan expresar de manera óptima lo que quieren comunicar a sus subordinados para evitar malos entendidos, otra herramienta para mejorar las habilidades de liderazgo es el coaching, que servirá para brindar asesoramiento individual y orientación a los líderes de la empresa para mejorar la eficacia personal en el entorno empresarial.

Existe una insatisfacción mediana con la capacitación que reciben los colaboradores y jefes, ya que como se había mencionado anteriormente, la empresa no tiene un plan anual de capacitación, es importante que la empresa asigne un presupuesto para la capacitación de sus colaboradores y jefes ya que esto generará beneficios a corto plazo porque los miembros que conforman la empresa tendrán actualizados sus conocimientos en su área de trabajo y podrán agilizar los procesos mediante nuevas técnicas y herramientas. Adicionalmente, se recomienda que la empresa ofrezca a su capital humano, planes de carrera para que se puedan desarrollar profesionalmente y crecer en la empresa. Si por alguna razón la empresa no puede ofrecer ascensos a sus colaboradores, es de buena práctica que los jefes deleguen ciertas responsabilidades a sus colaboradores para que sientan que son personas de confianza, y que creen en ellos y que están en la capacidad de realizar cualquier tarea asignada, así promueven el liderazgo y reflejan que reconocen el buen trabajo de sus subordinados.

Una de las limitaciones del estudio fue por las discrepancias entre los dos socios de la empresa tuvo que influir un mediador para poder solucionar sus diferencias; esto generó tensión en el ambiente tanto para colaboradores y jefes donde afloraron problemas graves que tenía la alta dirección que giraban en torno al manejo del personal. Lo que sugiere que la falta de liderazgo no solo se presenta en las jefaturas sino también en la alta dirección, convirtiéndose en uno de los factores causantes de la insatisfacción laboral que se pudo diagnosticar en la empresa farmacéutica, es posible que por esta razón en las encuestas se evidencia que los colaboradores se encuentran divididos en el criterio de si el estilo de liderazgo es bueno o malo.

La encuesta contó con una pregunta sobre si alguna vez tanto colaboradores como jefes habían experimentado o visto algún tipo de discriminación de género, acoso sexual, racial u orientación sexual, la cual fue descartada en la investigación ya que era posible que ésta pregunta no sea respondida con total honestidad por miedo a tener represalias por parte de los directivos y se consideró que no era relevante para este estudio.

A medida que avanzó la investigación, fue posible resaltar la importancia que cumple el departamento de capital humano en una empresa, debido a que actualmente en el país en algunas empresas nacionales o familiares, todavía se conserva la mentalidad de que el departamento de capital humano sólo se encarga de organizar los eventos sociales de la empresa o simplemente para pagar los sueldos de los empleados. También se mantiene la vaga idea de que los colaboradores son máquinas de producción que no tienen derecho a exigir mejoras en su lugar de trabajo y que la empresa sólo pide que produzcan para su beneficio. Es por ésta razón que al momento de hacer las revisiones de los antecedentes teóricos se evidenció la delgada línea que existe entre la satisfacción laboral y las buenas prácticas de manejo del capital humano. Es por esto que se recomienda a la empresa crear el departamento de talento humano para que exista un mejor manejo del personal desde los procesos de selección hasta la desvinculación del colaborador.

REFERENCIAS

- Alcover, C. Moriano, J. Osca, A. y Topa G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED.
- Amodt, M. (2010). *Psicología industrial / organizacional*. (6ª. Edición) México: Cengage Learning Editores.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Style on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory and practice*, 13 (2), 806-811. Recuperado el 26 de enero, 2014 de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=90cf37a8-563a-4aad-891d-43b277fff7e3%40sessionmgr4005&hid=4105>
- Azanza, G. Moriano, J. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Agosto-Sin mes, 45-50.
- Azman, I., Nur, N., Tudin R. (2009) Relationship between transformational leadership, empowerment and followers' performance: an empirical study in Malaysia. *Negotium* 5(13) 5-22 Recuperado el 16 de enero, 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212937002>
- Calest, S.A. (2004). Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?. *Journal of Business and Psychology*. 18(4), 405-425.
- Chiavento I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill
- Choi, J. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior* (28) 467-484 Recuperado el 11 de febrero, 2014 de www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.433
- Control, and Strain: The Role of Ergonomic Work Design and Training. *Journal of Applied Social Psychology*. 41 (4) 729-772. Recuperado el 3 de diciembre, 2014 de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2011.00734.x/pdf>

- Daft, R. Murphy, J. y Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Reino Unido: Cengage Learning EMEA. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=s6MAkpcuaZQC&printsec=frontcover&dq=Daft,+R.++Organization+Theory+and+Design&hl=es&sa=X&ei=2rD7UtXLNaX0gH7-oGIBQ&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=bandura&f=false>
- Dinu, V. (2013). Organizational Climate Diagnosis - Connections with employee - organization fit. case study. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 18(2), 139-147.
- Echchakoui, S., y Naji, A. (2013). Job Satisfaction in Call Centers: An Empirical Study in Canada. *International Journal Of Management*, 30(2 Part 1), 576-592.
- Eustace, A., y Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the FMCG industry. *Journal of Industrial Psychology/SA* 40(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1112>
- Folami, L.B., Asare, K., Kwesiga, E. & Blinde, D. (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business and Public Administration (IJBPA)*, 1 (1) 2642-2648. Recuperado el 26 de enero, 2015 de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=90cf37a8-563a-4aad-891d-43b277fff7e3%40sessionmgr4005&hid=410>
- Gan, F. Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC
- Ganga, F. Vera, J. y Araya, J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta laboral*. 15 (3) 53-73 Recuperado, el 21 de enero, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614499003>
- Great Place to Work. (s.f.). Recuperado, el 20 de enero de 2014, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/mejores-empresas/como-aplicar-a-nuestras-listas>

- Groddeck V. (2010). *The Case of Value Based Communication— Epistemological and Methodological Reflections from a System Theoretical Perspective*. Forum: Qualitative Social Research 11(3) 1-20
Recuperado el 11 de febrero, 2014 de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1551/3062>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México D.F, México: McGraw Hill.
- Ismail A., Baizura A., Tudin R. (2009). Relationship between transformational leadership, empowerment and followers' performance: an empirical study in Malaysia. *Negotium*, 5 (13) 5-22. Recuperado el 21 de enero, 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212937002>
- Ismail, A., Dousin, O., Girardi, G., Ariffin, Z., Shariff, M., Majid, A., Abdullah, M., Ibrahim, Z. (2009). Empirically testing the relationship between income distribution, perceived value money and pay satisfaction. *Intangible Capital*. 5(3) 235 – 258. Recuperado el 3 de diciembre, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54912879002>
- Ismail, A., Mashkuri, A., Sulaiman, A., Hock, W. (2011) Interactional justice as a mediator of the relationship between pay for performance and job satisfaction. *Intangible Capital*. 7 (2) 213 – 235. Recuperado el 3 de diciembre, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605001>
- Jackson, A., Alberti, J., & Snipes R. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18 (2) 141-153.
- Kucel, A. Vilalta-Bufí, M. (2013). Job satisfaction of university graduates. *Revista de Economía Aplicada*, XXI(61) 29-55. Recuperado el 11 de febrero, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96925716002>
- Latif, K., Jan, S., Shaheen, N. (s.f.) Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*. 7(1) 159-178. Recuperado el 29 de enero, 2015 de http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/7_1/JMS_January_June2013_159-178.pdf

- Leovaridis, C., & Cismaru, D. (2014). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organisations. *Romanian Journal Of Communication And Public Relations*, 16(2), 35-56. Recuperado el 27 de enero, 2015 de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=46&sid=90cf37a8-563a-4aad-891d-43b277fff7e3%40sessionmgr4005&hid=4105>
- Llobet, J., Fito, A. (2013) Contingent workforce, organisational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Intangible Capital*, 9(4) 1068-1079. Recuperado el 29 de enero, 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516006>
- Manchant, L. (Ed). (s.f.). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=K4ltdXlITUC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Loreto+Marchant+Ram%C3%ADrez%22&hl=en&sa=X&ei=WZ_cUp6PBtG1kQe2kYCIBQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Mendes, F. y Stander, M. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology* 37(1), 1-13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Méndez, C. (2006) Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Disponible en https://books.google.com.ec/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA27&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Miles, A. y Perrewé, P. (2011). The Relationship Between Person–Environment Fit,
- Ming-Ten, T., Shuang-Shii, C., & Wei-Ping, H. (2009). An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(6), 825-834. DOI 10.2224/sbp.2009.37.6.825
- Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(4), 392-396. Recuperado el 27 de enero, 2015 de

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=44&sid=90cf37a8-563a-4aad-891d-43b277fff7e3%40sessionmgr4005&hid=4105>

- Ning S., Zhong H. , Libo W. & Qiujie L. (2009) The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing* 65(12), 2642–2648. doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.05133.x
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego- Alés, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 7(1), 2836. Doi: 10.5964/psyct.v7i1.88
- Parlalis, S.K. (2011). Organizational Changes and Job Satisfaction among Support Staff. *Journal of Social Services Research*, 31(2), 197-216. Doi: 10.1080/01488376.2011.547737
- Quadros, A., De Oliveira, S., Jobim V. (2014) The influence of the Overqualification and Learning on Individuals' job Satisfaction. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 16(50) 96-109. Recuperado el 24 de diciembre, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94730685006>
- Revuelto, L. y Fernández, R. (2012). New tools and new ideas for HR practitioners. Structural and predictive validity of weighted satisfaction questionnaire. *Cuadernos de Administración*. 28 (48) 10-24. Recuperado el 07 de enero, 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860005>
- Rubio Hurtado, M., Millan, M., Cabrera, F., Navio, A., Pineda, P. (2011). Training in Spanish organizations: Trends and future perspectives. *Intangible Capital*. 7 (2) 236-260. Recuperado el 23 de diciembre, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605002>
- Rusu, R. (2013). Organizational Commitment and job satisfaction. *Buletin Stiintific*, 18 (1), 52-55. Recuperado el 25 de enero, 2015 de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=90cf37a8-563a-4aad-891d-43b277fff7e3%40sessionmgr4005&hid=4105>
- Salazar, J. Guerrero, J. Machado, B. y Cañedo; R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* 20 (4), 67 – 75, Recuperado, el 19 de enero, 2014 de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf

- Susanty, A., & Miradipta, R. (2013). Employee's Job Performance: The Effect of Attitude toward Works, Organizational Commitment, and Job Satisfaction. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 13-23. doi:10.9744/jti.15.1.13-24
- Terera, S. y Ngirande, H. (2014) The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution. 39(1) 43-50. Recuperado el 29 de enero, 2014 de <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-39-0-000-14-Web/JSS-39-1-14-Abst-PDF/JSS-39-1-043-14-1579-Ngirande-H/JSS-39-1-043-14-1579-Ngirande-H-Tx%5B5%5D.pmd.pdf>
- Universidad de las Américas. (2010). *Reglamento de titulación*. Recuperado el 19 de febrero de 2014 desde <http://intranet.udla.edu.ec/Reglamentos/Forms/AllItems.aspx>
- Vadi M. (2005). Who and in What Ways Can Collaborate in Organizational Research? *Forum: Qualitative Social Research* 6 (1) Recuperado el 11 de febrero, 2014 de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/544/1177>
- Vallejo , R. Vallejo, J. y Parra, S. (2001). Job Satisfaction in Banking Workers. *Psicothema*, 13(4) 629-635. Recuperado el 11 de febrero, 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713416>
- Weiner B. Belden C. Bergmire D. y Johnsto M. (2011). The meaning and measurement of implementation climate. *Implementation Science* 6(78) Recuperado el 10 de febrero, 2014 de <http://www.implementationscience.com/content/6/1/78>
- Zárate, R. (2011). Planeación para la innovación: Mejorando el Desempeño organizacional. *Revista EAN*. 162-175. Recuperado el 12 de febrero, 2014 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602011000200011&script=sci_arttext

ANEXOS

ACERCA DE LA EMPRESA

COLABORADORES

Tabla 6. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS												PROMEDIO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL
	ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	5	4	4	4	5	1	5	4	3	5	5	4	4	49	60
La alta dirección comunica sobre los cambios o decisiones que afectan a los colaboradores	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	4	43	60
La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	5	4	2	2	4	5	5	4	3	3	2	3	4	42	60
Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa	5	5	3	3	2	5	5	5	5	4	5	1	4	48	60
La alta dirección presta atención a las sugerencias de los empleados	5	4	3	3	3	5	5	5	3	2	2	3	4	43	60
La empresa es un competidor agresivo en el mercado	4	4	3	3	3	5	5	5	5	3	2	3	4	45	60
La empresa me trata bien	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	4	49	60
Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	3	3	4	49	60
PROMEDIO CADA ENCUESTADO	5	4	3	3	4	5	5	5	4	3	3	3			

ACERCA DE LA EMPRESA

JEFES

Tabla 7. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

PREGUNTAS		RESPUESTAS							
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
1	Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	3	3	4	5	3	18	25	4
2	Las decisiones de la alta Dirección acerca de cambios o decisiones que afectan a los colaboradores se comunican	5	5	3	4	5	22	25	4
3	La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	4	4	3	5	4	20	25	4
4	Tengo claro los objetivos, misión, visión y valores de la empresa	5	5	5	5	5	25	25	5
5	Presto atención a las sugerencias de los empleados	4	4	5	4	4	21	25	4
6	La empresa es un competidor agresivo en el mercado	4	4	4	5	4	21	25	4
7	La empresa me trata bien	4	4	4	4	3	19	25	4
8	Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	5	5	4	4	4	22	25	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		4	4	4	5	4			

ACERCA DEL TRABAJO

COLABORADORES

Tabla 8. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	4	5	3	2	2	5	4	2	3	2	1	3	36	60	3
2	Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	5	4	3	2	1	5	5	3	3	2	2	3	38	60	3
3	Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	5	5	4	3	4	5	5	5	4	2	2	3	47	60	4
4	El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	53	60	4
5	Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	2	3	48	60	4
6	Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	2	3	48	60	4
7	Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	53	60	4
8	Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	51	60	4
9	El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	54	60	5
10	Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual.	5	4	3	1	2	5	5	5	4	1	1	3	39	60	3
11	Considero que el trabajo que realizo es significativo	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	52	60	4
12	La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	5	4	4	2	3	5	5	5	4	2	2	1	42	60	4
13	La carga de trabajo que efectúo es razonable	5	5	4	4	5	5	5	5	3	2	1	1	45	60	4
14	Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	55	60	5
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	5	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3			

ACERCA DEL TRABAJO

JEFES

Tabla 9. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	
1	Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	3	3	2	3	5	16	25	3
2	Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	4	4	3	3	4	18	25	4
3	Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	4	4	3	5	3	19	25	4
4	El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	4	4	4	5	4	21	25	4
5	Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	4	4	5	5	5	23	25	5
6	Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	4	4	4	5	4	21	25	4
7	Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	5	5	4	5	5	24	25	5
8	Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	4	4	3	4	4	19	25	4
9	El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	4	4	4	5	4	21	25	4
10	Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual.	4	4	3	5	3	19	25	4
11	Considero que el trabajo que realizo es significativo	4	4	5	5	4	22	25	4
12	La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	4	4	3	4	4	19	25	4
13	La carga de trabajo que efectúo es razonable	4	4	4	4	3	19	25	4
14	Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes	5	5	5	4	4	23	25	5
PROMEDIO CADA ENCCUESTADO		4	4	4	4	4			

RELACIÓN CON LOS PARES COLABORADORES

Tabla 10. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	5	4	4	4	3	5	2	4	3	2	5	3	44	60	4
2	El trabajo se distribuye de manera justa en mi equipo de trabajo.	5	4	4	3	2	5	5	4	3	2	1	3	41	60	3
3	Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	5	3	5	3	2	5	5	3	4	1	1	3	40	60	3
4	La comunicación con mis pares es óptima	4	4	4	3	3	4	2	4	1	3	5	3	40	60	3
5	Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	5	4	3	2	2	5	1	4	4	3	5	2	40	60	3
6	Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	54	60	5
7	Hay espíritu de trabajo en equipo	2	4	4	3	2	4	1	4	3	3	5	3	38	60	3
8	Mi equipo de trabajo se desempeña bien juntos para lograr las metas de la empresa.	4	4	4	2	3	5	3	4	3	4	5	1	42	60	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		4	4	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3			

RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS

JEFES

Tabla 11. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	
1	Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	4	4	3	5	4	20	25	4
2	Distribuyo de manera justa en mi equipo de trabajo las actividades a realizar.	4	4	4	4	4	20	25	4
3	Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	4	4	4	5	5	22	25	4
4	La comunicación entre los equipos de trabajo es cortés	4	4	4	4	4	20	25	4
5	Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	4	4	4	4	4	20	25	4
6	Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	4	4	4	4	4	20	25	4
7	Hay un espíritu de trabajo en equipo	4	4	4	4	4	20	25	4
8	Mi equipo trabaja bien juntos para lograr las metas de nuestra empresa	4	4	4	4	5	21	25	4
9	Los colaboradores se ajustan a los cambios	4	4	3	3	3	17	25	3
10	Los miembros del equipo de trabajo se comportan de manera profesional	5	5	4	3	4	21	25	4
11	La comunicación con mis subordinados es óptima	4	4	4	4	4	20	25	4
12	Los empleados poseen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo	4	4	4	4	4	20	25	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		4	4	4	4	4			

SUPERVISIÓN

COLABORADORES

Tabla 12. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	Las tareas asignadas por mi Superior me ayuda a crecer profesionalmente	5	5	4	1	3	5	5	4	4	4	2	1	43	60	4
2	Mi Superior establece planes y objetivos de trabajo conmigo.	5	5	4	2	4	5	5	5	4	3	1	3	46	60	4
3	Mi Superior me da instrucciones claras.	5	4	4	2	4	5	5	5	4	2	2	2	44	60	4
4	Mi Superior está disponible cuando necesito ayuda	5	5	4	2	5	5	5	4	5	2	3	2	47	60	4
5	Mi Superior toma las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria.	4	4	4	2	1	5	5	3	5	1	1	3	38	60	3
6	Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con mi Superior	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1	1	44	60	4
7	Mi Superior reconoce cuando hago un buen trabajo.	5	4	4	2	2	5	5	4	4	1	2	1	39	60	3
8	Mi jefe se reúne periódicamente con los grupos de trabajo.	5	1	4	2	5	5	5	5	5	1	1	2	41	60	3
9	Mi Superior es eficaz en la toma de decisiones.	5	3	4	3	4	5	5	5	4	2	1	3	44	60	4
10	Tengo libertad de contactar a mi Superior cuando sea necesario.	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	1	3	49	60	4
11	Confío en mi Superior	5	4	5	3	4	5	5	4	4	2	1	3	45	60	4
12	Los Superiors poseen habilidades de liderazgo	5	4	4	3	2	5	5	4	5	3	4	3	47	60	4
13	Los Superiores tratan a las personas de manera justa	4	5	4	3	2	5	5	5	4	3	2	3	45	60	4
14	Mi Superior me motiva	5	4	4	2	3	5	5	4	4	1	1	3	41	60	3
15	Mi Superior es amable y cordial	5	5	4	3	5	5	5	5	4	1	1	3	46	60	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	4	4	2	4	5	5	4	4	2	2	2			

SUPERVISIÓN

JEFES

Tabla 13. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
1	Las tareas que asigno a mis subordinados los ayuda a crecer profesionalmente	4	4	4	3	4	19	25	4
2	Establezco planes y objetivos de trabajo con mis subordinados	4	4	4	4	4	20	25	4
3	Doy instrucciones claras a mi equipo de trabajo	5	5	4	4	5	23	25	5
4	Estoy disponible cuando mis subordinados necesitan ayuda	5	5	5	5	5	25	25	5
5	Tomo las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria	4	4	5	5	4	22	25	4
6	Reconozco el buen trabajo de mi equipo de trabajo bajo mi mando	5	5	5	5	5	25	25	5
7	Me reúno periódicamente con los equipos de trabajo.	5	5	4	3	5	22	25	4
8	Poseo habilidades de liderazgo	5	5	5	4	4	23	25	5
9	Puedo confiar en mi equipo de trabajo	4	4	4	4	4	20	25	4
10	Trato a las personas de manera justa	4	4	5	5	5	23	25	5
11	Motivo a los colaboradores	4	4	4	4	4	20	25	4
12	El trato con los subordinados es amable y cordial	5	5	5	5	5	25	25	5
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	5	5	4	5			

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

COLABORADORES

Tabla 14. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	5	5	3	3	1	5	5	4	2	1	3	3	40	60	3
2	Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad.	5	5	5	3	3	5	3	4	4	3	3	3	46	60	4
3	Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	5	4	3	3	2	5	5	4	3	2	4	3	43	60	4
4	La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	4	5	4	3	2	5	5	1	3	2	1	3	38	60	3
5	La empresa me ofrece un horario flexible	5	5	5	3	5	5	5	5	2	4	3	4	51	60	4
6	La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	4	4	3	2	2	5	5	2	3	2	1	3	36	60	3
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	5	4	3	3	5	5	3	3	2	3	3			

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

JEFES

Tabla 15. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	
1	Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	4	4	4	5	4	21	25	4
2	Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	4	4	5	5	5	23	25	5
3	Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad	5	5	4	5	4	23	25	5
4	La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	3	3	2	3	3	14	25	3
5	La empresa me ofrece un horario flexible	3	3	5	5	4	20	25	4
6	La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	3	3	2	4	3	15	25	3
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		4	4	4	5	4			

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COLABORADORES

Tabla 16. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3	CANDIDATO 4	CANDIDATO 5	CANDIDATO 6	CANDIDATO 7	CANDIDATO 8	CANDIDATO 9	CANDIDATO 10	CANDIDATO 11	CANDIDATO 12			
1	Tengo oportunidades de conseguir un ascenso en el trabajo	5	5	3	2	1	4	5	2	3	4	1	3	38	60	3
2	Tengo oportunidades de trabajar en proyectos importantes de la empresa	5	5	3	3	2	5	5	4	4	2	3	3	44	60	4
3	Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	5	4	4	2	3	5	5	5	4	2	1	3	43	60	4
4	La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	5	3	3	4	1	4	4	5	4	4	2	3	42	60	4
5	Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	5	4	3	1	2	5	5	5	4	2	1	3	40	60	3
6	Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento	5	4	4	3	2	5	5	5	4	3	1	3	44	60	4
7	Crezco como profesional en esta empresa	5	4	4	3	3	5	5	5	5	3	1	3	46	60	4
8	Tengo la oportunidad de aprender y crecer	5	5	3	2	2	5	5	5	5	3	2	2	44	60	4
PROMEDIO DE CADA ENCUESTADO		5	4	3	3	2	5	5	5	4	3	2	3			

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

JEFES

Tabla 17. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	
1	Tengo la oportunidad de aprender y crecer	4	4	4	5	5	22	25	4
2	Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	4	4	3	3	3	17	25	3
3	La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	4	4	3	3	4	18	25	4
4	Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	4	4	2	3	3	16	25	3
5	Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento.	4	4	4	3	5	20	25	4
6	Crezco como profesional en esta empresa	4	4	5	4	4	21	25	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		4	4	4	4	4			

CONDICIONES FÍSICAS

COLABORADORES

Tabla 18. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	La empresa posee planes de seguridad y salud laboral	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	2	3	47	60	4
2	Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc)	5	5	5	4	2	5	5	5	4	2	5	2	49	60	4
3	Las condiciones físicas de la oficina son cómodas	5	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	3	52	60	4
4	Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar	5	5	5	3	3	5	5	5	5	2	5	3	51	60	4
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3			

RECONOCIMIENTO
COLABORADORES

Tabla 20. Promedios asignados a las respuestas de los colaboradores encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS												PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	ENCUESTADO 6	ENCUESTADO 7	ENCUESTADO 8	ENCUESTADO 9	ENCUESTADO 10	ENCUESTADO 11	ENCUESTADO 12			
1	Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo	5	5	4	2	3	5	5	4	4	2	2	1	42	60	4
2	Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	5	3	4	2	3	5	5	3	4	2	1	1	38	60	3
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	4	4	2	3	5	5	4	4	2	2	1			

RECONOCIMIENTO

JEFES

Tabla 21. Promedios asignados a las respuestas de los jefes encuestados.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS							
		ENCUESTADO 1	ENCUESTADO 2	ENCUESTADO 3	ENCUESTADO 4	ENCUESTADO 5	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE IDEAL	PROMEDIO
1	Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo	4	4	4	3	4	19	25	4
2	Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	5	5	5	3	5	23	25	5
PROMEDIO CADA ENCUESTADO		5	5	5	3	5			

Tabla 22. Resultados de los colaboradores si alguna vez han observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en la empresa.

¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa?	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Discriminación racial	1	8%
Acoso Sexual	0	0
Discriminación de Género	0	0
Discriminación por orientación sexual	0	0
Ninguna	11	92%
Total	12	100%

Tabla 23. Resultados de los jefes si alguna vez han observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en la empresa.

¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa?	TOTAL DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Discriminación racial	0	0
Acoso Sexual	0	0
Discriminación de Género	0	0
Discriminación por orientación sexual	0	0
Ninguna	5	100%
Total	5	100%

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de éste consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Cecilia Santamaría Montalvo**, de la **Universidad de las Américas** de la carrera de Psicología Organizacional. La meta de este estudio es conocer las percepciones de las jefaturas y del personal en el departamento administrativo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una encuesta. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo para llenar la encuesta.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación de tesis. Sus respuestas a la encuesta serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto de investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por **Cecilia Santamaría**. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a **Cecilia Santamaría** al correo casantamaria@udlanet.ec.

Entiendo que una copia de éste consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a **Cecilia Santamaría** al correo electrónico anteriormente mencionado.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(En letras de imprenta)

ENCUESTA JEFES

15/5/2015

Encuesta de Satisfacción Laboral

Encuesta de Satisfacción Laboral

El presente estudio tiene por objetivo conocer la opinión que tienen los Jefes de BASELPHARMA respecto a la satisfacción laboral que se percibe dentro de la Institución.

La información resultante de este estudio es de carácter CONFIDENCIAL y académico.

Por favor tómese unos minutos para responder éstas preguntas, lea atentamente todas las preguntas antes de contestar. Deberá elegir la respuesta que más se apegue a su realidad. Todas las preguntas deberán ser contestadas.

* Required

1. Código *

Inserte el código designado en el correo electrónico que recibió

2. Género *

Check all that apply.

- Masculino
 Femenino

3. Cuánto tiempo trabaja en la empresa? *

Check all that apply.

- Menos de 3 meses
 3 meses - 1 año
 1 - 3 años
 3 - 6 años
 Más de 6 años

4. *

Mark only one oval per row.

	Siempre	Frecuentemente	De vez en cuando	Rara vez	Nunca
Busco la forma de agilizar los procesos y hacerlos más eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doy instrucciones claras a mi equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy disponible cuando mis subordinados necesitan ayuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La carga de trabajo que efectúo es razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación entre los equipos de trabajo es cortéz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me ofrece un horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas que asigno a mis subordinados los ayuda a crecer profesionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los colaboradores se ajustan a los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo claro los ojetivos, misión, visión y valores de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las decisiones de la alta Dirección acerca de cambios o decisiones que afectan a los colaboradores se comunican	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconozco el buen trabajo de mi equipo de trabajo bajo mi mando	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi equipo trabaja bien juntos para lograr las metas de nuestra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me reuno periódicamente con los equipos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros del equipo de trabajo se comportan de manera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. *

Mark only one oval per row.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibo capacitación suficiente para mi trabajo actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crezco como profesional en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

la cena de navidad.					
Establezco planes y objetivos de trabajo con mis subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trato con los subordinados es amable y cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribuyo de manera justa en mi equipo de trabajo las actividades a realizar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con el espacio físico personal adecuado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que el trabajo que realizo es significativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay un espíritu de trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo confiar en mi equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presto atención a las sugerencias de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poseo habilidades de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación con mis subordinados es óptima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa es un competidor agresivo en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me trata bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa posee planes de seguridad y salud laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Política salarial de la empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de físicas de la oficina son cómodas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados poseen las competencias necesarias para desempeñar su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivo a los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tengo la oportunidad de aprender y crecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, impresora, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato a las personas de manera justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa? *

Check all that apply.

- Discriminación racial
- Acoso Sexual
- Discriminación de Género
- Discriminación por orientación sexual
- Ninguna

Gracias por su participación

Powered by
 Google Forms

ENCUESTA COLABORADORES

15/5/2015

Encuesta de Satisfacción Laboral

Encuesta de Satisfacción Laboral

El presente estudio tiene por objetivo conocer la opinión que tienen los colaboradores de BASELPHARMA respecto a la satisfacción laboral que se percibe dentro de la Institución.

La información resultante de este estudio es de carácter CONFIDENCIAL y académico.

Por favor tómese unos minutos para responder éstas preguntas,lea atentamente todas las preguntas antes de contestar. Deberá elegir la respuesta que más se apegue a su realidad. Todas las preguntas deberán ser contestadas.

* Required

1. Código *

Inserte el código designado en el correo electrónico que recibió

2. Género *

Check all that apply.

- Masculino
 Femenino

3. Cuánto tiempo trabaja en la empresa? *

Check all that apply.

- Menos de 3 meses
 3 meses - 1 año
 1 - 3 años
 3 - 6 años
 Más de 6 años

4. *

Mark only one oval per row.

	Siempre	Frecuentemente	De vez en cuando	Rara vez	Nunca
Busco la forma de aglizar los procesos y hacerlos más eficientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comento con mi familia y amigos los logros de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga de trabajo que efectúo es razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa comunica a las personas que su trabajo es importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me ofrece un balance entre la vida personal y profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me ofrece un horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe se reúne periódicamente con los grupos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior me da instrucciones claras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior está disponible cuando necesito ayuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi equipo de trabajo se desempeña bien juntos para lograr las metas de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los incentivos de desempeño están claramente vinculadas a los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior reconoce cuando hago un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las tareas asignadas por mi Superior me ayuda a crecer profesionalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas con las que trabajo cooperan para hacer el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo claro los ojetivos, misión, visión y valores de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. *

Mark only one oval per row.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La alta dirección comunica sobre los cambios o decisiones que afectan a los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La alta dirección presta atención a las sugerencias de los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa es un competidor agresivo en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa me trata bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las actividades y responsabilidades están bien distribuidas entre los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento satisfecho con la remuneración percibida en relación al trabajo realizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra empresa es una buena empresa para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo las herramientas y recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento motivado al ver a la empresa tener éxito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las funciones que realizo me da una sensación de logro personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entiendo lo que se espera de mí en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que realizo hace un buen uso de mis habilidades y capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo que ejecuto es desafiante e interesante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resuelvo conflictos con honestidad, eficacia y rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con los miembros de mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento complacido en cómo los miembros de mi equipo de trabajo resuelven problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación con mis pares es óptima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hay espíritu de trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo capacitación suficiente para mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

actual.

Considero que el trabajo que realizo es significativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El trabajo se distribuye de manera justa en mi equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento libre para hablar de forma abierta y honesta con mi Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior es eficaz en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior establece planes y objetivos de trabajo conmigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior toma las medidas correctivas con prontitud e imparcialidad cuando los empleados no realizan su trabajo de manera satisfactoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo libertad de contactar a mi Superior cuando sea necesario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior es amable y cordial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy complacido con las actividades recreativas previstas por la empresa, por ejemplo la cena de navidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los programas de bienestar de los empleados , tales como: uniformes, seguro privado, plan de telefonía celular, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con los programas de integración de la empresa, tales como: celebración de cumpleaños, convenciones, reuniones de ciclo y de cierre, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los Superiores tratan a las personas de manera justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los Superiors poseen habilidades de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Superior me motiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confío en mi Superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo oportunidades de trabajar en proyectos importantes de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo oportunidades de conseguir un ascenso en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La Política salarial de la

empresa ayuda a atraer y retener a los trabajadores más eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa mantiene un paquete de remuneración y beneficios competitivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con la capacitación que me otorga la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuento con el espacio físico adecuado para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crezco como profesional en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa hace todo lo posible para llenar las vacantes con personal de la empresa antes de reclutar personal externo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa posee planes de seguridad y salud laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Capacitaciones técnicas ayudan a mejorar mi rendimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las condiciones de físicas de la oficina son cómodas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo entrenamientos técnicos adecuados para mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la oportunidad de aprender y crecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo todos los implementos necesarios para realizar las funciones encomendadas (computadora, Impresora, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa? *

Check all that apply.

- Discriminación racial
- Acoso Sexual
- Discriminación de Género
- Discriminación por orientación sexual
- Ninguna

Gracias por su participación
