

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.



Satisfacción Laboral como predictor del desempeño laboral del capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. (Noviembre 2016-Mayo 2017).

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN SISTEMAS
DE SALUD

PRESENTA:

PEDRO RODRIGUEZ MAGALLANES

Dra. en C. Ed. Araceli Romero Romero

TUTOR ACADÉMICO

Noviembre 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 9
-------------------	-----------

CAPITULO 1 SATISFACCION LABORAL

1.1. Concepto del Comportamiento Organizacional	11
1.2. Objetivos del comportamiento organizacional	12
1.3. Importancia y efectos de las actitudes en el trabajo	13
1.4. Satisfacción laboral.....	14
1.4.1 Concepto e Importancia de satisfacción laboral	14
1.4.2 Factores que intervienen en la satisfacción laboral	16
1.4.3 Medición de la satisfacción laboral.....	16
1.4.4 Efectos de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados .	19
1.5. Desempeño laboral.....	21
1.5.1 Importancia de la Evaluación del desempeño	22
1.5.2 El equipo de trabajo	23
1.5.3 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral	32
1.5.3.1 Tipos de Evaluación de desempeño	33
1.5.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral	36

CAPITULO 2 MARCO CONTEXTUAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN ATENCIÓN PRIMARIA A LA SALUD ANDRÉS QUINTANA ROO SAN JUAN DE LAS HUERTAS, ESTADO DE MÉXICO.

2.1. Antecedentes.....	39
2.2. Misión y Visión.....	40
2.3. Objetivo General.....	41
2.4. Estructura Organizacional.....	41

CAPITULO 3
ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Planteamiento del problema	43
3.2 Objetivos.....	44
3.2.1 Objetivo General	44
3.2.2 Objetivos Específicos.....	44
3.3 Justificación	45
3.4 Diseño metodológico	45
3.4.1 Población	46
3.4.2 Muestra.....	46
3.4.3 Instrumento de trabajo	46
3.4.4 Recolección de datos.....	46
3.5. Resultados.....	47
3.5.1. Interpretación de los resultados	47
3.6. Análisis de los resultados	48

CAPITULO 4
PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
PARA LOS TRABAJADORES DEL CEAPS ANDRES QUINTANA ROO, SAN
JUAN DE LAS HUERTAS, ESTADO DE MEXICO 2017.

4.1. Implementar un modelo de organización abierta al aprendizaje	56
4.2. Modelo de bienestar social laboral	57
RECOMENDACIONES.....	59
CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	63

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es uno de los puntos importantes para el ámbito laboral, considerando la relación que existe entre las personas y el trabajo que desempeñan, obteniendo como resultado diversas actitudes y comportamientos que poseen los empleados ante su trabajo, siendo esto un determinante para el éxito o fracaso de la institución en la cual laboran.

Hoy en día, se considera que las instituciones son vitales en el desarrollo de la sociedad, de las cuales se exige competitividad y dinamismo, para insertarse en el mundo globalizado. Una de las preocupaciones más importantes de cualquier organización, es que sus recursos humanos puedan encontrar satisfacción laboral en un clima organizacional adecuado, ya que este factor puede determinar el logro de los objetivos de una organización.

En el área de salud, la atención que se otorga al paciente, en gran parte, depende del factor humano, ya que actualmente se considera que la calidad de los servicios sanitarios, que se ofrece en un sistema de salud se encuentra relacionada con el grado de satisfacción personal, siendo uno de los factores condicionantes de la productividad.

Además el trabajo en la vida del hombre juega un papel importante, pues la mayoría de las personas, pasan al menos una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida.

Por lo tanto, el propósito fundamental de este estudio fue evaluar la satisfacción laboral como predictor del desempeño laboral en el capital humano del Centro Especializado en Atención a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. (Octubre 2016-Marzo 2017).

El estudio consta de cuatro capítulos. El primero de ellos comprende los aspectos teóricos necesarios para fundamentar el presente trabajo, describiendo el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral, así como sus factores y el desempeño laboral y la evaluación de este.

El segundo capítulo, presenta el marco contextual del Centro Especializado en Atención a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. En el que se realizó y aplicó el estudio para tener un panorama de la estructura organizacional, además de sus objetivos, misión y visión.

La parte de metodología se encuentra en el capítulo tres, mencionando el instrumento de medición que se utilizó para el estudio y de qué manera se recolectaron los datos, dando la pauta para el siguiente capítulo, donde encontramos, los resultados presentados mediante su interpretación, para poder llegar a las conclusiones y las propuestas que de éstas se derivan.

Finalmente se encuentra la parte de la bibliografía que es la que fundamenta el presente estudio.

CAPITULO 1

SATISFACCION LABORAL

El presente capítulo, describe la satisfacción laboral, capítulo en el que se abordan los conceptos básicos elementales, para un mejor entendimiento, aunado a la importancia y a los factores que se involucran en la satisfacción laboral, complementándose con el desempeño laboral, de aquí se parte para darle la secuencia correspondiente.

1.1 Concepto del Comportamiento Organizacional.

Litwin & Stringer (1968), citado por Rodríguez et al. (2007), señalan que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales. Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

El comportamiento organizacional según Chiavenato (1993) es una forma de proceder y se refiere a la conducta de las personas. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales las personas suele conducirse en sus quehaceres.

En esta definición se hace énfasis en la conducta de las personas en la organización, sin embargo, no hace referencia al conocimiento planteado por Robinns y Davis y Newstrom por lo que asumiremos como sustento para nuestra investigación las definiciones de estos últimos.

Según Davis y Newstrom (1999) definen el comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta

humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todo tipo de organización.

Los elementos claves que la componen son las personas, estructura y la tecnología, influyendo sobre ellos el medio ambiente exterior y a su vez, ellos sobre él.

En su definición hacen referencia también a que el comportamiento organizacional se dedica por una parte al estudio y por otra a la aplicación de conocimientos, lo cual incide en la forma de actuación de las personas en la organización.

De acuerdo con Stephen Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Según Jewell (1985) el comportamiento organizacional es una especialidad de la administración. No es difícil definir en el plano conceptual la diferencia entre psicología industrial y organizacional, como tema de estudio, y comportamiento organizacional.

1.2 Objetivos del comportamiento organizacional.

El primer objetivo del comportamiento organizacional es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, este permite que los directivos se comuniquen con un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo.

El segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los directivos deben conocer y entender las razones subyacentes del comportamiento de sus trabajadores, por ende aprender a sondear en busca de explicaciones.

Otro de los objetivos es predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El último objetivo es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los directivos son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Es bueno recordar que el comportamiento organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos. Se aplica de manera amplia a la conducta de las personas en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

1.3 Importancia y efectos de las actitudes en el trabajo.

Según Silva (1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en

la relación entre el clima y desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003). Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

La mayoría de los teóricos han predicho que las reacciones afectivas mediarían la relación entre el clima y el desempeño, por lo tanto la satisfacción laboral al ser de connotación más bien afectiva y una actitud, debiera ser un mediador de la relación entre el clima y desempeño y por ende tener un efecto más directo sobre el desempeño que el clima. Este último, por lo tanto tendría un efecto más bien indirecto en el desempeño, así, la satisfacción debiera ser un mejor predictor del desempeño que el clima. Por lo anterior, resulta relevante comprobar esto en un estudio en una empresa pública, pero además, también es importante considerar otros aspectos del desempeño, no tan sólo económicos, que son los que más evidencian la mediación de la satisfacción laboral, sino también considerar aspectos normativos, como la conducta funcionaria y otras dimensiones del desempeño, que ayuden a identificar un efecto diferencial que pueda tener el clima y la satisfacción como predictores de los distintos aspectos del desempeño.

1.4 Satisfacción laboral

1.4.1 Concepto e Importancia de satisfacción laboral

Desde la década de los 30 se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzó probablemente su punto máximo en los años 60.

A partir de los años 80 este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en su impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre éste y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

Locke (1976) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Los autores Werther & Davis (1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo.

Lo importante es reconocer que la satisfacción es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de comportamiento, aunque son estos tres factores en conjunto los que ayudan a la dirección de la empresa a comprender la reacción de los trabajadores ante su empleo.

Garmendia y Parra Luna (1993) añaden que la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas, de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización.

Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

La satisfacción laboral ha sido considerada uno de los principales fenómenos de estudio dentro del ámbito del comportamiento organizacional, en especial por profesionales de psicología organizacional, quienes afirman que se trata de una variable de importancia central en muchas teorías que se ocupan de los fenómenos organizacionales, como la naturaleza del puesto, la supervisión y el entorno de trabajo (Spector, 2002, p. 189).

Para efectos de cumplir con los objetivos de la investigación, se entenderá como satisfacción laboral el resultado de la percepción del individuo respecto de su empleo en general, así como de diversos aspectos del mismo (Spector, 2002)

1.4.2 Factores que intervienen en la satisfacción laboral

Los factores extrínsecos o higiénicos están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo, contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (Bilbao y Vega, s.f.).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Asimismo, Bilbao y Vega (s.f.) afirman que en la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en su estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

1.4.3 Medición de la satisfacción laboral

Desarrollada por Spector (1985) la Job Satisfaction Survey (JSS) se basa en la posición teórica de que la satisfacción laboral representa una reacción afectiva o de actitud hacia un trabajo. El carácter actitudinal de la satisfacción implica que un individuo tiende a acercarse o quedarse con un trabajo satisfactorio y a evitar o salir de un trabajo insatisfactorio.

Spector (2002) señala que dentro de este modelo es posible considerar quienes asumen la satisfacción laboral como una actitud general frente al entorno de trabajo mientras que otros investigadores asumen el fenómeno desde la óptica de las facetas, atendiendo así cada atributo que afecta al fenómeno en general.

Ostroff (1993) se aproxima al estudio de la relación entre satisfacción laboral y desempeño desde otra perspectiva y examina las relaciones en el nivel organizacional. Según este autor, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas que aquellas cuyos empleados están insatisfechos.

En este sentido, muestra la satisfacción laboral como una percepción o respuesta afectiva respecto al trabajo que puede ser abordada de dos maneras, la primera corresponde al enfoque general mientras que la segunda hace referencia a un enfoque alternativo.

El enfoque general concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo. (Spector, 2002)

El enfoque alternativo pone más atención en las facetas, es decir, en los diferentes aspectos que componen al empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del empleo (supervisores o compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo. (Spector, 2002)

Este modelo permite medir nueve aspectos de la satisfacción en el trabajo, los cuales fueron seleccionados a partir de una amplia revisión de la literatura sobre las dimensiones de la satisfacción laboral. Las dimensiones medibles son:

- Remuneración: entendida como justicia o equidad percibida en sueldos.
- Ascensos y Promociones: equidad percibida de las oportunidades y promociones.
- Supervisión: equidad y competencia en tareas gestionadas por el supervisor.
- Beneficios: seguros, vacaciones y otras representaciones complementarias.

- Reconocimiento: sentido de respeto, reconocimiento y agradecimiento.
 - Condiciones de trabajo: percepción relacionada con las políticas, procedimientos y reglas.
 - Compañeros de trabajo: percepción de competencia y simpatía de sus colegas.
 - Naturaleza del trabajo: disfrute de las tareas reales en sí.
 - Comunicación: intercambio de información dentro de la organización.
- (Murray, 1999)

Asimismo la JSS no deja de lado la evaluación de la satisfacción laboral general, obtenida como resultado de la sumatoria de sus facetas, al considerar que “la suma de las puntuaciones de las subescalas supone que todas las facetas han sido evaluadas y que cada una de estas contribuye por igual a la satisfacción general” (Spector, 2002)

En este sentido, la satisfacción laboral es entendida por este modelo como el resultado de la percepción del individuo respecto de su empleo en general, así como de diversos aspectos del mismo. (Spector, 2002)

Para efecto del presente trabajo de investigación, se toma en cuenta el modelo propuesto por Spector (1985) puesto que tal como se ha señalado anteriormente, la escala barca una amplia y variada gama de aspectos y dimensiones que pueden influir en los niveles de satisfacción, permitiendo dar cuenta no solo de la percepción que presentan los empleados con respecto a la organización en la cual laboran, sino de la medida de agrado o desagrado que poseen en relación a las actividades, funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

Hay algunos elementos que contribuyen a la Satisfacción Laboral; según López (s.f.) la satisfacción laboral ha sido estudiada desde dos vertientes: como respuesta a características individuales o como respuesta a características del trabajo. Algunos investigadores le dan especial importancia a las diferencias que responden a las características individuales como tipo de personalidad, sexo,

edad, entre otros Holland (2009) Brief (1988) Heller & Mount (2002), citados por López (s.f.)

Otros apuntan hacia diferentes aspectos y condiciones del trabajo, tales como el desempeño, variedad, responsabilidad, rotación, ausentismo, supervisión y relaciones sociales (Blau, 1999) Pollock, et al. 2000 citados por López, (s.f.)

En este sentido, Greenberg y Baron (1995), en Vázquez (2001), han definido como indicadores que contribuyen a la satisfacción laboral, los siguientes elementos:

A. Elementos personales (características individuales):

- Las diferentes variables de personalidad.
- El estatus y la antigüedad.
- La satisfacción para con su vida en general.

B. Elementos organizacionales (características del trabajo):

- Los sistemas de recompensas.
- Calidad de supervisión percibida.
- Descentralización del poder.
- Estimulación laboral y social.
- Condiciones de trabajo placenteras.

Otros estudios de Meliá y Peiró (1989) han asociado a la satisfacción laboral tres factores principales: 1. Satisfacción con la supervisión, 2. Satisfacción con el ambiente físico y 3. Satisfacción con las prestaciones sociales.

1.4.4 Efectos de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

Entre los años cincuenta y sesenta hubo una serie de estudios para establecer la relación existente entre satisfacción y desempeño. Los resultados obtenidos proponen una relación muy consistente entre ambas planteando que “un trabajador contento es un trabajador con buen desempeño”; sin embargo en la

década de los noventa se realizaron más estudios que discreparon un poco de las conclusiones anteriores, ya que aunque confirman la existencia de una relación positiva se plantea que la correlación no es tan alta.

Otro punto de interés en este tema es la dirección de la causalidad y según los estudios que se han realizado la conclusión más válida es que un buen desempeño conduce a la satisfacción y no a la inversa.

La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006). Se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos del desempeño como el ausentismo y la rotación en el trabajo y positiva y significativa con el rendimiento y productividad (Saari & Judge, 2004); Patterson, Warr & West (2004), señalan que la satisfacción laboral se ha relacionado más con el desempeño, cuando éste es medido a través de aspectos económicos, siendo la satisfacción laboral un predictor de este tipo de desempeño. Salinas, Laguna & Mendoza (1994), señalan que los modelos de satisfacción como por ejemplo, el modelo de Vroom, enfatizan que los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado en que les permita obtener lo que desean, y su desempeño será eficiente cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

A modo de resumen se concluye que en el tema de la relación existente entre satisfacción laboral y rendimiento una serie de investigadores pertenecientes al movimiento de las relaciones humanas defienden la tesis de que la satisfacción ejerce un efecto causal y positivo en el nivel de ejecución del empleado.

Sin embargo, los estudios empíricos apenas apoyan esta hipótesis razón por la que una serie de investigadores sostienen la hipótesis de que no existen razones sólidas en las que pueda apoyarse la idea de una relación de causalidad entre satisfacción y desempeño.

Únicamente puede aceptarse la tesis de que en determinadas ocasiones, y en función de otras variables intervinientes, la satisfacción en el trabajo y desempeño son dos variables correlacionadas más que causalmente relacionadas.

La relevancia para el presente estudio de investigación de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del capital humano del CEAPS Andrés Quintana Roo, San Juan de las Huertas, está en que aunque las investigaciones no arrojan una relación clara parece que intuitivamente si la hay y parece que cuando los trabajadores están satisfechos trabajan mejor. Además, la población del presente estudio formada por el 100% del capital humano del CEAPS es diferente a las poblaciones anteriormente estudiadas, ya que no se dirige a un segmento de profesionistas en particular sino a una gama de profesionistas y personal operativo con estudios básicos.

1.5 Desempeño laboral

Los autores Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Los autores Gibson et al. (2001) definen el desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño.

Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

1.5.1 Importancia de la Evaluación del desempeño

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Uno de los retos más importantes en la gestión de los recursos humanos en los tiempos modernos, es la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el trabajador y la Organización (empresa) para lograr un beneficio mutuo.

Desde el punto de vista conceptual se puede plantear que:

La Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

Este proceso facilita la toma de decisiones y el logro de resultados.

La identificación consiste en determinar qué es lo que se va a medir.

La identificación de las dimensiones del rendimiento es el primer paso importante en el proceso de evaluación, para lo que puede tenerse en cuenta el análisis del puesto de trabajo y los objetivos a cumplir en el mismo.

La medición consiste en la organización de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados y en la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un trabajador. Esta medición debe ser coherente en toda la organización, se deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables.

En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

En su contexto genérico. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. (Parra Urdaneta M, 2000).

1.5.2 El equipo de trabajo

“El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo” Margerison.

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

No obstante, no hay diferencias esenciales entre el proceso de formación y desarrollo y las técnicas para el trabajo en ambos. Los procesos y técnicas que se proponen son aplicables a cualquiera de los dos tipos de agrupación. En lo adelante utilizaremos ambos términos en forma indistinta, asumiendo, convencionalmente, que los aportes se refieren a cualesquiera de las dos formas de agrupación de los individuos en las organizaciones.

En lo referido a las técnicas para el trabajo en grupos (equipos) lo más relevante ha sido su identificación con los tipos de actividades que se desarrollan en el trabajo en grupos (equipos) y que son:

- Para la generación de ideas. Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas (brainstorming), escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones), el método Delphi, Phillips 66, el anti-éxito. Se pueden adicionar los “Métodos para aprender a pensar”, propuestos por Edward de Bono, creador de la teoría del “Pensamiento Lateral”, que incluyen: el análisis P-N-I (Positivo, Negativo, Interesante), CTF (Considerar Todos los Factores), C y S (Consecuencias y Secuelas), Pb (Prioridades básicas), OPV (Oros Puntos de Vista), entre otras.

- Para el logro de consenso. Las técnicas sugeridas son: la reducción de listado, hojas de balance, modelos de valoración de criterios, votación ponderada (o grupos nominales), comparaciones apareadas, entre otras.
- Para analizar y reflejar los datos. Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado de Ishikawa, el especialista japonés que la propuso para analizar los problemas de calidad), análisis del campo de fuerzas, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.
- Para la planeación de las acciones. Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt y el Diagrama PERT (o Ruta Crítica).

Estas técnicas se utilizan en los procesos de solución de problemas en grupos, que transitan generalmente por las siguientes etapas:

1. Selección del problema
2. Análisis del problema (causas probables)
3. Generación de soluciones potenciales
4. Selección de criterios para evaluar las soluciones potenciales
5. Planificación y aplicación de la solución
6. Evaluación de la solución.

En cuanto a comportamientos o atributos de equipos de alto rendimiento; este aspecto ha ocupado la atención de diferentes especialistas en los últimos años. Algunos presentan propuestas que parten de sistematizar sus experiencias y observaciones como consultores. Este es el caso de Schein, que propone, entre los comportamientos que propician mejores desempeños en un equipo los siguientes: alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo y que, por tanto, deben evitarse Schein señala: comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, etc.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth, de la Wilson Learning Corp, en el libro “Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa” (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

- Liderazgo participativo, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- Responsabilidad compartida, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- Comunidad de propósito, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- Buena comunicación, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- La mira en el futuro, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Concentración en la tarea, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
- Talentos creativos, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- Respuesta rápida, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

En lo concerniente al proceso y etapas en la formación de equipos encontramos las siguientes evidencias, Según Koontz-Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones.”

Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth, plantean “Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- Fase 1- Reclutamiento de los individuos. Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y

sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

- Fase 2- Grupos. En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- Fase 3- Equipo. La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (1996) “Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”:

1. Formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.
2. Confusión. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. Normalización. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de

expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.

4. Desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.
5. Disolución. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Drexler y Sibbet, que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su “Guía para las Mejores Prácticas del Equipo” (1992) transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. Orientación. ¿Por qué estoy aquí?
2. Creando confianza. ¿Quién es usted?
3. Aclaración de metas/roles. ¿Qué estamos haciendo?
4. Compromiso. ¿Cómo lo haremos?
5. Operacionalización. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?
6. Alto desempeño. Hurra. (logro de los objetivos).
7. Renovación. ¿Por qué y cómo continuar?

Los roles en un equipo.

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los grupos y equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta, difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas (Cox, Solucione ese Problema, Deusto, 1995).

Las investigaciones de Belbin en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, precisa Belbin, “el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza”.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

1. Coordinador. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
2. Impulsor. Está lleno de energía, “empuja” a los demás para avanzar en el trabajo.
3. Creador. La persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales.
4. Evaluador. Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras, proporciona instrumentos de análisis.
5. Realizador. Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.
6. Investigador. El que aporta ideas del “exterior” de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el “creador” pero, a diferencia de este, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas.

7. Comunicador. El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de “puente” en el manejo de conflictos.
8. Rematador. Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto.

En las investigaciones de Belbin, los equipos con desempeños más relevantes fueron los que tenían un balance relativo de los diferentes roles. La ausencia de roles como “creador” o “investigador” puede propiciar el logro de consenso más rápido, pero menor riqueza de ideas. La ausencia de “impulsores” puede generar inercia en el equipo; la de “realizador” o “rematador” puede hacer más difícil la concreción y puesta en práctica de las ideas.

Estos resultados los hemos validado en procesos de consultoría en los que utilizamos diferentes dinámicas grupales. Cuando analizamos la integración de los grupos que llegan a resultados “más rápidos” se verifica la ausencia de roles que estimulen la generación de ideas; cuando, por el contrario, se demoran mucho, faltan “rematadores” o “coordinadores”. En los casos en que resulta necesario garantizar la mayor efectividad de las dinámicas grupales desde los primeros momentos, antes de constituir los equipos de trabajo aplicamos el “Test de Belbin” a todo el grupo y, a partir de sus resultados, integramos los equipos procurando el mayor equilibrio posible entre los roles de sus integrantes.

En resumen se concluye que el estudio sobre la formación y funcionamiento de equipos de trabajo viene ocupando la atención de diferentes especialistas en las últimas dos décadas, lo que se justifica por el importante papel que pueden jugar estos en la mayor efectividad del desempeño de las organizaciones; los aportes principales en el estudio de este tema en los últimos años se pueden identificar en cuatro direcciones: técnicas para el trabajo en grupos(equipos), identificación de atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento, etapas de la formación de equipos, y los roles en el equipo. En cuanto a las “técnicas para el trabajo en equipo” lo más interesante es su identificación con los tipos de

actividades que hacen los grupos (equipos) como son: generación de ideas, logro de consenso, valoración de ideas, presentación de resultados y planeación de las acciones. Finalmente entre los atributos y comportamientos de equipos de alto rendimiento los especialistas han identificado: liderazgo participativo, responsabilidad compartida, comunidad de propósitos, visión de futuro, buena comunicación, concentración en la tarea y respuesta rápida, entre otros.

1.5.3 Factores de la Evaluación del Desempeño Laboral

El criterio o criterios que elija la administración para clasificar el rendimiento de los trabajadores, tendrán gran influencia en el desempeño de los mismos. Una meta primordial del rendimiento es calificar con exactitud la contribución del individuo. Si el proceso de evaluación toma en cuenta criterios equivocados o no evalúa bien el rendimiento laboral real puede ocasionar respuestas negativas, como:

- Disminución del esfuerzo.
- Aumentar el ausentismo.
- Búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se puede plantear que el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios fundamentados, orientadores a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación.

De forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos, lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el sistema sea más dinámico.

1.5.3.1 Tipos de Evaluación de desempeño

Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

Según Werther y Davis (1991:22): “Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”.

Dentro del cómo es fundamental analizar y escoger qué método o métodos emplear.

Métodos de evaluación del desempeño.

En la literatura especializada, se describen métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos como son:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración.

Método de escala gráfica.

Métodos de incidentes críticos.

Método de investigación de campo.

Método de la autoevaluación.

Método de evaluación por objetivos.

La entrevista de evaluación del desempeño.

Es un elemento muy importante en todo el proceso. Consiste en un intercambio entre evaluador y evaluado, donde el primero le comunica al segundo los resultados de la evaluación y su potencial futuro.

Entre los objetivos o finalidades de estas entrevistas están:

- Proporcionar información a los trabajadores acerca de su rendimiento.
- Dar al trabajador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- Concertar objetivos de trabajo.
- Establecer posibilidades de promoción y desarrollo de carreras.
- Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y subordinado.

Chiavenato (1996:261) plantea: “El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera como está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado.

Es difícil tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de

superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ella debe ser preparada de manera apropiada, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona individualizada, diferente a los demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo, de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

En el momento de realizar la entrevista de evaluación es necesario tener en cuenta una serie de aspectos:

- Planificar de antemano la entrevista.
- Avisar con tiempo al trabajador comunicándole el objetivo de la entrevista.
- Proporcionar información sobre el rendimiento del trabajador y no sobre sus características personales, es decir sobre lo que hace y no sobre lo que es.
- Dar información específica, no vaga o general.
- Orientación hacia el futuro.
- El tiempo dedicado a comentar los aspectos negativos y positivos debe ser proporcional a los errores y aciertos del trabajador.
- Conviene separar las entrevistas en que se habla sobre el desarrollo y rendimiento del individuo de aquellas en las que se tratan temas de incentivos y salarios.
- Escuchar lo que el trabajador tiene que decir sobre su propio rendimiento.

- Hacer preguntas sobre lo que expone.
- Proporcionar información al trabajador sobre los resultados de la evaluación.
- Establecer objetivos nuevos.
- Establecer un programa de seguimiento.

Y también dentro del cómo es importante saber quién hace la evaluación.

¿Quién debe realizar la evaluación?

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, existen diferentes formas de evaluar, entre las que se encuentran:

- El superior inmediato
- Los compañeros
- Autoevaluación
- Los subordinados inmediatos
- El enfoque amplio, evaluaciones de 360 grados

1.5.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral

Una vez definido y analizado el concepto de evaluación del desempeño podrían plantearse las interrogantes siguientes:

- ¿Para qué le sirve, o qué objetivo tiene para la organización la introducción de un sistema de Evaluación del Desempeño?
- ¿Y para el trabajador?

La respuesta a las interrogantes antes planteadas podemos resumirla en:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna.

- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar ajustes a los planes individuales de carrera
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.
- Facilitar la comunicación vertical.
- Favorecer las relaciones entre evaluado y evaluador, basadas en la confianza mutua.
- Validar métodos y estilos de liderazgo.
- Establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Obtener información sobre el clima laboral existente.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo.
- Orientar y prestar atención al desarrollo profesional del evaluado.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.

Imagen 1: Objetivos de la Evaluación del desempeño.



Fuente: Cuesta 1997:4

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Con la información proporcionada en este capítulo, se da un panorama de los factores y características presentes en la satisfacción laboral, dando pauta al siguiente capítulo, donde veremos cómo está estructurado el lugar donde se realizó dicho estudio.

CAPITULO 2

MARCO CONTEXTUAL DEL CENTRO ESPECIALIZADO EN ATENCIÓN PRIMARIA A LA SALUD ANDRÉS QUINTANA ROO SAN JUAN DE LAS HUERTAS, ESTADO DE MÉXICO.

En este capítulo se presenta el lugar de elección para el estudio, así como sus antecedentes, su organización y su estructura, para poder adentrarnos y saber qué tipo de servicios brinda y que personal laboral para poder lograr el objetivo propuesto.

2.1 Antecedentes

En el año 2008, se propone el nuevo MASALUD que considera la implementación de nuevas unidades denominadas “Centro Especializado de Atención Primaria a la Salud” (CEAPS) como un órgano desconcentrado por servicio, de carácter sustantivo, al que se transfieren prestaciones médicas generales y de especialidad en atención primaria a la salud, que habrán de proporcionarse preferentemente a los usuarios determinados como su población de responsabilidad, sin exclusión de los que no sean, en el ámbito geográfico establecido.

El Centro Especializado de Atención Primaria a la Salud (CEAPS) presta servicios de salud, tanto de atención a la persona como atención a la comunidad. Es decir tanto de salud pública como de consulta general, odontológica, nutricional y en las Especialidades de obstetricia y pediatría. Puede además contar con servicios de apoyo diagnóstico, laboratorio de análisis clínicos, imagen (rayos X y ultrasonido), psicología, medicina preventiva y trabajo social, y en materia de hospitalización, funciona de dos maneras en áreas rural y urbana.

Éstos cubren un horario de atención de 24 horas los 365 días del año.

Los CEAPS cuentan con seis a doce consultorios destinados para consulta general, nutricional, odontológica y las especialidades señaladas. Se incrementa el número de consultorios según la población de responsabilidad de la localidad en la que se ubique.

Estas unidades funcionan con un área de adscripción para TAPS y/o Cuidadora de la Salud, y como Centro de Capacitación a todo el personal de salud en el Municipio.



FUENTE: Diagnostico de Salud CEAPS San Juan de las Huertas 2013

2.2 Misión y Visión.

Misión

Proporcionar servicios de atención en salud con prioridad a la protección de la madre y el neonato, atendiendo a la población del municipio de Zinacantepec, con un trato profesional, humano, con calidad y calidez en el servicio; para contribuir al bienestar de la población del Estado de México.

Visión

Ser un CEAPS modelo de atención debido a su calidad profesional y humanística, por parte del personal que labora en las diferentes áreas, así como diagnosticar oportunamente las diferentes patologías que pongan en riesgo el binomio madre-hijo y darles la solución idónea ya sea dentro de la unidad o mediante la referencia a unidad de segundo nivel de atención, mediante un sistema de mejora continua tendiente a la excelencia en los servicios.

2.3 Objetivo General

El Centro Especializado de Atención Primaria a la Salud es la unidad que presta servicios de atención de salud a la persona y de atención de salud a la comunidad, de salud pública y de consulta general, odontológica, nutricional y de especialidad obstétrica y pediátrica, que habrán de proporcionarse a los usuarios de responsabilidad sin exclusión de los que no sean, en el ámbito geográfico determinado.

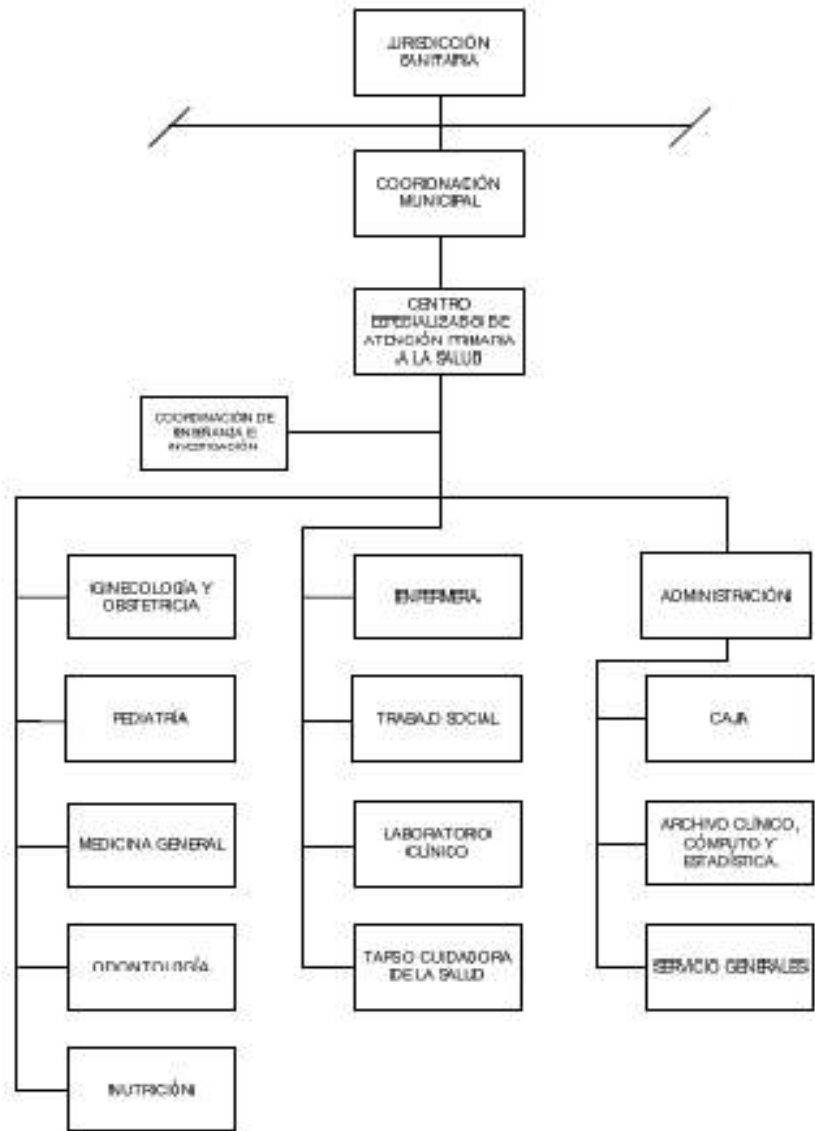
2.4 Estructura Orgánica del CEAPS

1. Dirección
 - 1.0.1. Enseñanza, Investigación y Calidad
 - 1.1. Ginecología y Obstetricia
 - 1.2. Pediatría
 - 1.3. Medicina general
 - 1.4. Odontología
 - 1.5. Psicología
 - 1.6. Nutrición
 - 1.7. Enfermería
 - 1.8. Laboratorio Clínico
 - 1.9 Técnico en Atención Primaria a la Salud o Cuidadora de Salud
 - 1.10. Administración
 - 1.11. Caja

- 1.11.1. Archivo Clínico, Cómputo y Estadística
- 1.11.2. Servicios Generales

ORGANIGRAMA

CENTRO ESPECIALIZADO DE ATENCIÓN PRIMARIA A LA SALUD



CAPITULO 3

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Planteamiento del problema

La satisfacción laboral es uno de los puntos importantes para el ámbito laboral, considerando la relación que existe entre las personas y el trabajo que desempeñan, obteniendo como resultado diversas actitudes y comportamientos que poseen los empleados ante su trabajo, siendo esto un determinante para el éxito o fracaso de la institución en la cual laboran.

El trabajo en la vida del hombre juega un papel importante, pues la mayoría de las personas, pasan al menos una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida por lo que es de interés, saber que tan satisfechos se encuentran en su trabajo el capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. Ya que el personal de salud es clave fundamental para lograr la calidad en la atención.

En el área de salud, la atención que se otorga al paciente, en gran parte, depende del factor humano, ya que actualmente se considera que la calidad de los servicios sanitarios, que se ofrece en un sistema de salud se encuentra relacionada con el grado de satisfacción personal, siendo uno de los factores condicionantes de la productividad.

Uno de los mayores bienes de las organizaciones es el personal altamente comprometido, por lo que es importante la forma en que se les motive para su desempeño. El ser humano manifiesta una conducta positiva cuando le produce satisfacción ejecutar una labor determinada y relacionada con otros beneficios que obtiene en el ambiente de su trabajo, como repercusión negativa se presenta la frustración que afecta su estado psicológico y se origina cuando su trabajo se realiza como algo obligatorio, sin obtener satisfacción alguna.(Stoner,1998).

Cuando el personal de una organización no se encuentra satisfecho con su trabajo, lo manifiesta con retardos y ausentismo aunado con algún conflicto, afectando a la institución, al servicio y a la atención que se le otorga a la sociedad. Esta confía en el personal de salud, ya que estamos hablando de algo tanpreciado como lo es la salud, esperando que en la mayoría de casos se actuara de manera profesional y ética.

De lo anterior se deriva la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de Satisfacción Laboral como predictor del desempeño laboral del capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México (Octubre 2016-Marzo 2017)

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Evaluar la satisfacción laboral como predictor del desempeño laboral en el capital humano del Centro Especializado en Atención a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. (Octubre 2016-Marzo 2017).

3.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Describir el nivel de satisfacción laboral y su influencia en el desempeño.
- ❖ Determinar la importancia de que el personal se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva al desempeño.
- ❖ Identificar si existe relación entre las dimensiones de satisfacción laboral y el desempeño laboral.
- ❖ Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral.

3.3 Justificación

Actualmente la Gestión de Recursos Humanos, ha ido tomando importancia para las organizaciones, es especial para los servicios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización.

Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como las satisfacción y el desempeño laboral, toman especial relevancia, pues contribuyen en la detección de necesidades de capacitación, entrenamiento y actividades de integración que mejoren la percepción de satisfacción de los trabajadores.

Un buen diagnóstico identificará las variables críticas a potenciar en una determinada organización.

Por ello efectuar un proyecto en el cuál se realice la medición de la satisfacción laboral como factor predictivo en el desempeño laboral para describir la relación entre si e identificar los principales factores que influyen de una variable a otra, nos brindará un indicador que facilite adelantar acciones para fortalecer y establecer mejores condiciones que redunden en mayor satisfacción laboral y repercutan de forma positiva en el desempeño de los trabajadores.

Por lo anterior se busca a través de este proyecto asegurar mediante la metodología a aplicar, una investigación completa y detallada, consiguiendo resultados confiables y útiles para el CEAPS Andrés Quintana Roo como y sus trabajadores.

Se busca crear un Plan de Mejora basado en las fallas y fortalezas arrojadas, queriendo con éste reaccionar frente a la situación actual de satisfacción laboral y su valor predictivo en el desempeño, buscando un beneficio para todos y concluir de manera exitosa este estudio.

3.4 Diseño Metodológico

El estudio realizado, fue de tipo cuantitativo ya que según Hernández Sampieri (2006) usa la recolección de datos, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Además de tipo descriptivo y transversal, descriptivo porque se va a referir a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México y transversal porque se realizó en una sola medición de sus variables en un determinado tiempo.

3.4.1 Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). Partiendo de esta definición, en la presente investigación la población está conformada por el capital humano del Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México; conformado por 77 trabajadores de las distintas áreas de la unidad de salud, desglosadas en el cuadro anexo 2.

3.4.2 Muestra

La muestra fue exhaustiva (100% de los afectados en la investigación) (Hernández, Fernández y Baptista 2008) correspondiente al total de los trabajadores de las distintas áreas del CEAPS San Juan de las Huertas conformada por 77 recursos desglosados.

3.4.3 Instrumento de trabajo

El instrumento de medición utilizado correspondió a una encuesta compuesta por 58 ítemes dividida en tres partes: Información general (7 ítemes), Conocimiento de la Evaluación del Desempeño (10 ítemes) y Cuestionario de Satisfacción Laboral (Chiang et al., 2008) (41 ítemes). Las dos últimas con una escala de medición que va de 1 a 5, siendo 5 lo mejor.

3.4.4 Recolección de datos

El instrumento se aplicó al personal que labora en Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México. La aplicación fue personal y la participación fue de manera voluntaria y anónima, además se interpretaron los resultados de acuerdo al propósito establecido.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Interpretación de los resultados

La validez del constructo del cuestionario fue verificada mediante un análisis factorial para determinar las relaciones y dependencias entre cada uno de los ítems contemplados en el cuestionario. Este análisis factorial permitió la reestructura de los factores teóricos planteados en un inicio y que constituyeron la base para establecer los nuevos factores.

Debido al manejo de una escala tipo Likert, la agrupación de los ítems se realizó mediante la sumatoria de los valores alcanzados respecto de cada categoría que fue identificada después de que se realizó el análisis factorial. En lo referente al análisis estadístico descriptivo de los datos recolectados, éste fue desarrollado a través del cálculo de medidas de tendencia central y de dispersión, tablas de frecuencia y gráficos. Posteriormente fue efectuado un análisis de la distribución de los datos para verificar la normalidad de los mismos.

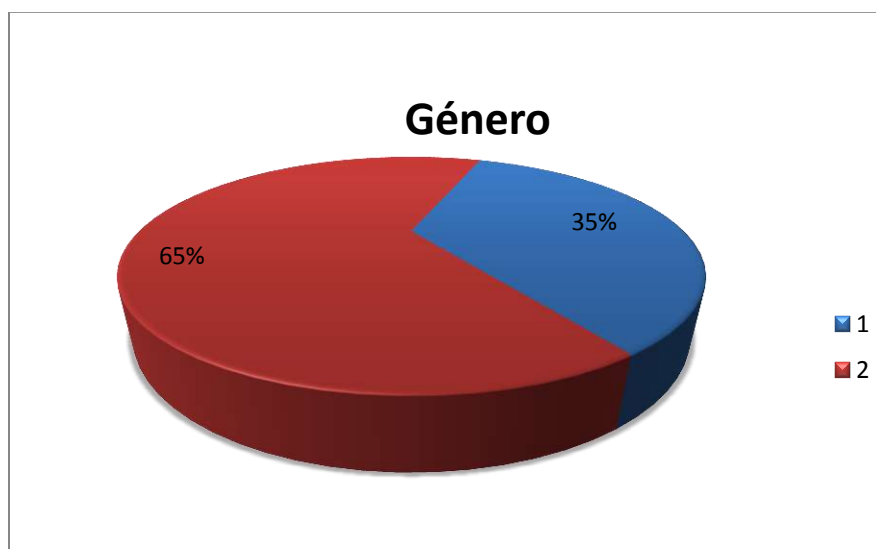
Todos los datos fueron procesados utilizando el paquete SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) en su versión 19.

3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Etiquetas de fila	Género
1.Masculino	20
2.Femenino	37
Total general	57

En la presente gráfica 3.6.1, se observa que el personal que participo en dicho estudio, está integrado de acuerdo a su género por un 35% masculino y un 65% de femenino.

Gráfica 3.6.1 Género

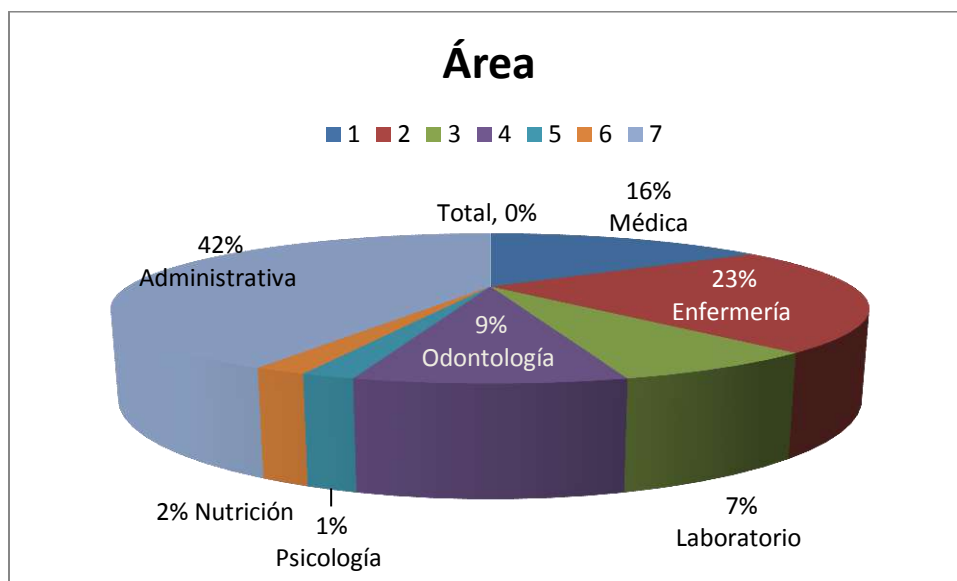


Fuente: Elaboración propia 2017

Etiquetas de fila	Área
1.Médica	9
2.Enfermería	13
3.Laboratorio	4
4.Odontología	5
5.Nutrición	1
6.Psicología	1
7.Administrativa	24
Total general	57

En cuanto al área laboral en la que el personal se desempeña, podemos ver que se concentran más en el área administrativa con un 42%, seguido del área de enfermería con un 23% y un 16% en la médica. En la gráfica 3.6.2 se puede observar estos datos.

Gráfica 3.6.2 Área en la que trabaja en el CEAPS

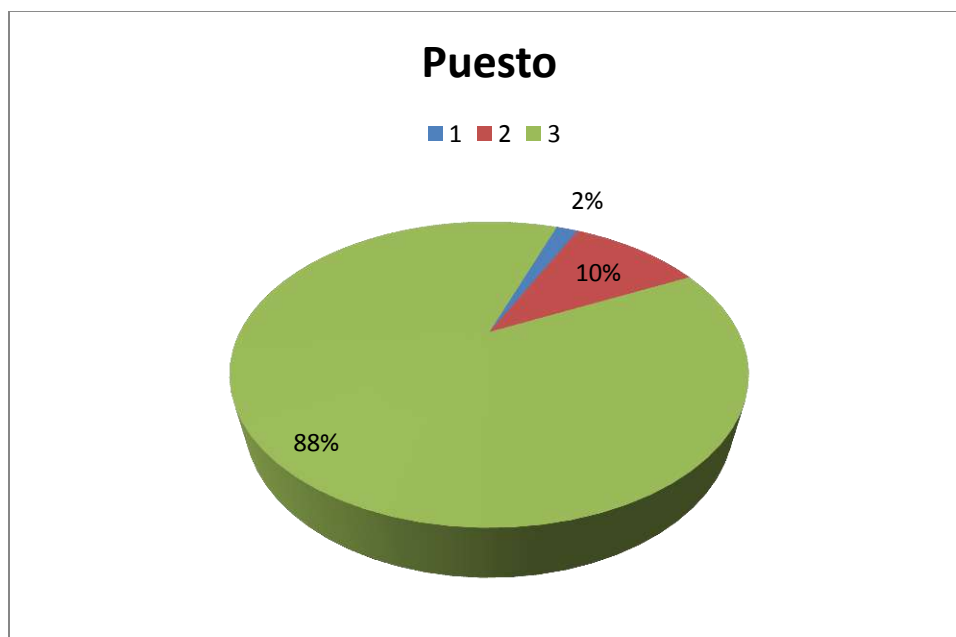


Fuente: Elaboración propia 2017

Etiquetas de fila	Puesto
1.Directivo	1
2.Encargado de área	6
3.Operativo	50
Total general	57

Con lo que respecta al puesto en el cual labora el personal del CEAPS, se encontró que la mayor parte están en el área operativa con un 88%, el 10% se encuentra encargado del área y solo 2% está en el área de directivo.

Gráfica 3.6.3 Puesto en el que labora

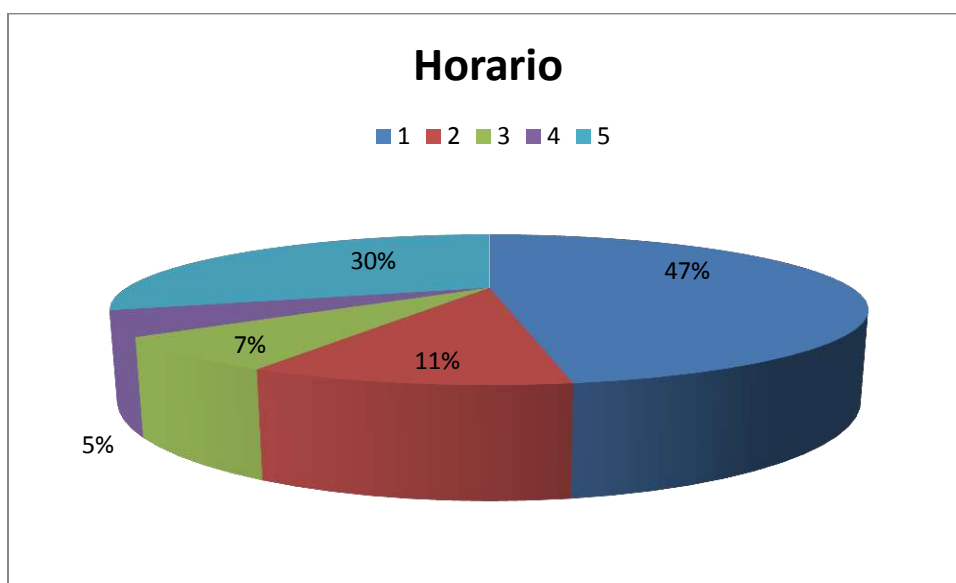


Fuente: Elaboración propia 2017

Etiquetas de fila	Horario
1.Matutino	27
2.Vespertino	6
3.Guardia A	4
4.Guardia B	3
5.Turno especial	17
Total general	57

En la Gráfica 3.6.4, se muestra el horario en el cual se labora dentro de la institución, lo cual predomina el matutino en un 47%, seguido del turno especial con 30%, y el horario que menos se labora es la guardia B con un 5%.

Gráfica 3.6.4 Horario en el que se labora

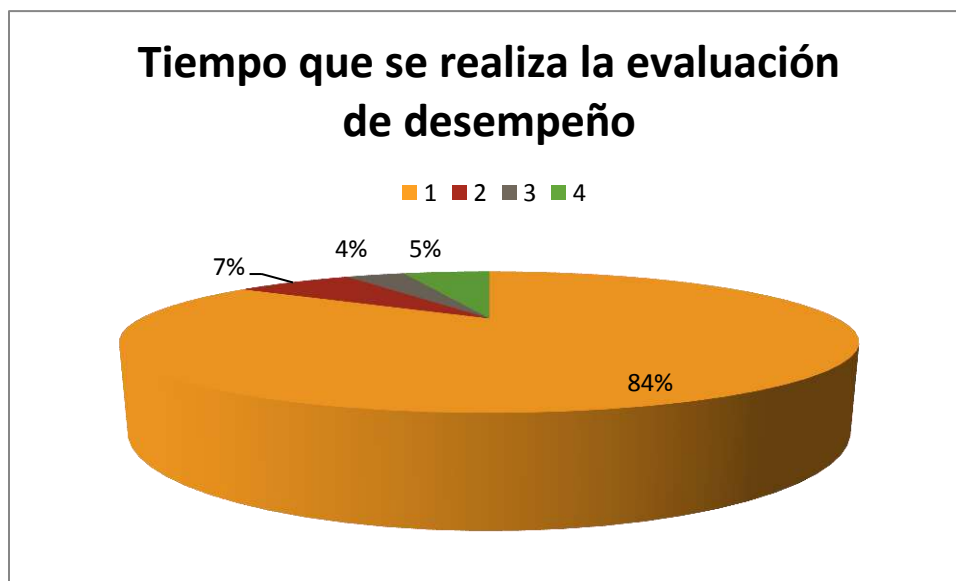


Fuente: Elaboración propia 2017

Etiquetas de fila	Cada cuanto se realiza la evaluación de desempeño
1 vez al año	48
2 veces al año	4
3 veces al año	2
4 veces al año	3
Total general	57

Podemos observar en la gráfica 3.6.5 el conocimiento que tiene el personal acerca de cada cuanto se realizan la evaluación de desempeño en la institución, donde se ve el predominio de 1 vez por año con el 84% y el resto con porcentajes muy similares.

Gráfica 3.6.5: Cada cuánto se realiza la evaluación de desempeño en el CEAPS

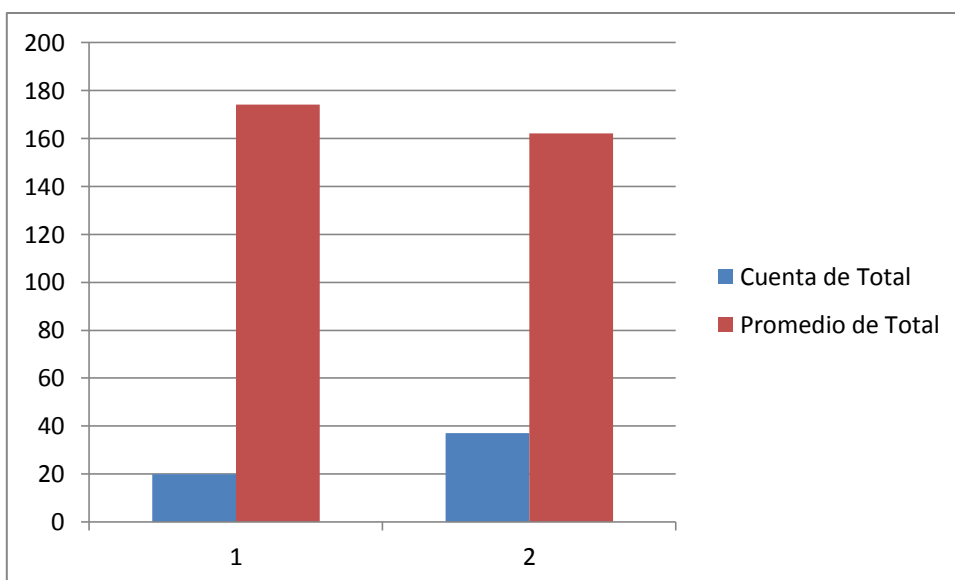


Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 1: Total de satisfacción por género

Etiquetas de fila	Cuenta de Total	Promedio de Total
1	20	174.2
2	37	161.972973
Total general	57	166.2631579

Gráfica 3.6.6: Total de satisfacción por género



Fuente: Elaboración propia 2017

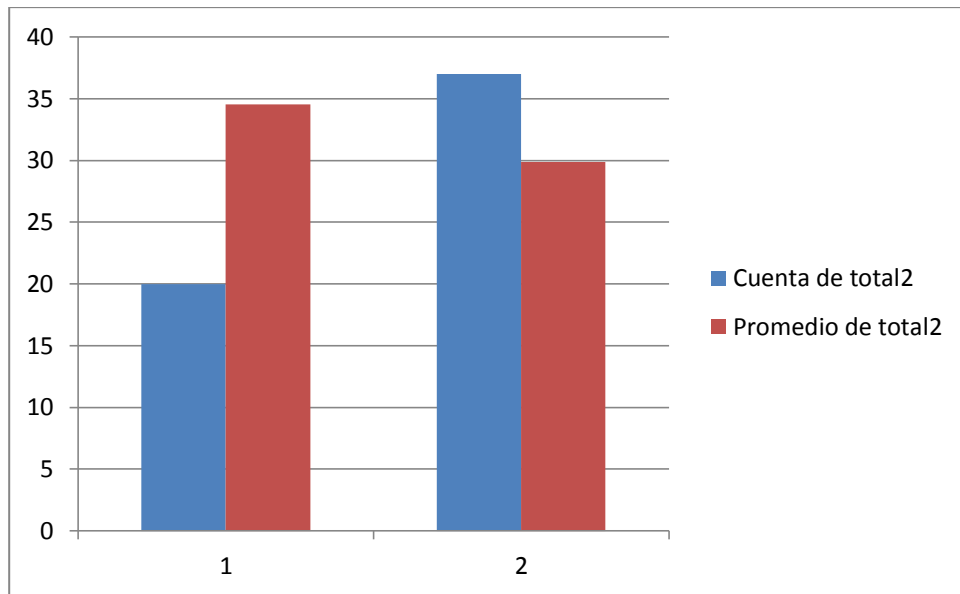
En la tabla 1 y grafica 3.6.6 se puede observar que el número 1 corresponde al género masculino y son 20 participantes y para el número 2 son para el género femenino siendo 37.

Se puede observar en las barras de color vino una mayor satisfacción para el género masculino con un promedio de 174.2 y para el femenino, una menor satisfacción con 161.9 puntos.

Tabla 2: Total de desempeño por género

Etiquetas de fila	Cuenta de total2	Promedio de total2
1	20	34.55
2	37	29.89189189
Total general	57	31.52631579

Gráfica 3.6.7: Total de desempeño por género



Fuente: Elaboración propia 2017

Con lo que respecta a la tabla 2 y gráfica 3.6.7 se observar en el rubro 1 corresponde a género masculino y son 20 participantes y para el rubro 2 es para el género femenino siendo 37 participantes.

Se observar en las barras de color vino con mayor desempeño el género masculino con un promedio de 34.5 y para el femenino, una menor satisfacción con 29.89 puntos.

Podemos ver que existe una correlación moderada positiva con un valor de 0.573, siendo que la variable satisfacción aumenta por lo que el desempeño también aumenta.

CAPITULO 4

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA LOS TRABAJADORES DEL CEAPS ANDRES QUINTANA ROO, SAN JUAN DE LAS HUERTAS, ESTADO DE MEXICO 2017.

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido, se plantean las siguientes estrategias de intervención como propuestas que si son aceptadas por la gerencia e implementadas en el CEAPS Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, se podrá intervenir efectivamente los aspectos críticos más relevantes, contribuyendo de esta manera, a facilitar la toma de decisiones, en pro del logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del talento humano.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que una de las principales áreas de oportunidad identificadas en el estudio de satisfacción laboral en el CEAPS Andrés Quintana Roo; es la carencia de un direccionamiento estratégico claro, se ha aceptado el reto de presentar una propuesta de intervención para este importante factor. Si la entidad decide implementarla en toda la organización y logra comprometer decididamente a sus distintos integrantes, podrá tener o conformar una comunidad con Visión de Futuro; el compromiso debe ser de todos y para todos, generando la construcción de un CEAPS más humano y comprometido.

Objetivo: Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico como herramienta que contribuya al logro de los objetivos corporativos y mejoramiento de la gestión operativa del CEAPS, interviniendo a su vez en factores de Clima Organizacional, impactando en el grado de satisfacción de los trabajadores de la organización y por ende del cliente externo, a través la motivación y el compromiso de los empleados, de la excelencia en el servicio y de una efectiva Dirección de los procesos en cada una de las áreas, mejorando la productividad y la competitividad.

Objetivos específicos:

Desarrollar un plan de dirección estratégica, que le sea de utilidad al CEAPS San Juan de las Huertas, no solo para el mejoramiento del clima organizacional sino para la articulación de todos los empleados en el logro de su visión y de su política de calidad.

Fomentar una cultura de alto desempeño en toda la institución, a través de la transferencia de sistemas de calidad, brindando herramientas para que se genere una visión global de mejoramiento, motivando al análisis de procesos, la estandarización de los mismos y la aplicación de metodologías para el análisis y la solución de problemas.

Descripción: En busca del mejoramiento continuo del CEAPS San Juan de las Huertas y con el propósito de proyectar la organización hacia el futuro, se contemplaran las siguientes líneas estratégicas:

4.1. IMPLEMENTAR UN MODELO DE ORGANIZACIÓN ABIERTA AL APRENDIZAJE

Utilizando efectivamente los convenios con instituciones sin ánimo de lucro (proveedores, laboratorios), y con dependencias del Instituto de Salud del Estado de México, para que lleven temas de interés a la institución, para fortalecer al recurso humano a través de la convivencia y adquisición de nuevos conocimientos que faciliten su desempeño laboral y redunden en mayor satisfacción del trabajador.

Adecuada política para el talento humano.

Orientando y articulando a todos los miembros del CEAPS San Juan de las Huertas, mediante formación, evaluación del desempeño, educación, continua e incentivos, con base en un modelo de competencias laborales, de las cuales se puede encargar el área de Psicología del Instituto de Salud del Estado de México.

Fortalecer el programa de comunicación e información en el hospital.

Tendiente a Mejorar la calidad, cantidad y oportunidad de la información transmitida, optimizando los recursos de información: reuniones, carteleras, correos y boletines para comunicar a todo el personal: objetivos, metas y resultados de la institución, facilitando la toma de conciencia sobre las ventajas de ser competitivos.

4.2. MODELO DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL

Actualmente el CEAPS Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas no cuenta con un plan de bienestar social.

Con el ánimo de contribuir al mejoramiento de la satisfacción laboral en el CEAPS, proponemos una estrategia de intervención en el modelo de bienestar social laboral orientada a mejorar la productividad, motivación y satisfacción de los funcionarios.

Objetivo: Velar por un ambiente laboral adecuado donde todos los funcionarios gocen de una apropiada armonía con sus compañeros y su familia, reflejándose en sus actividades diarias y permitiendo incrementar el sentido de pertenencia con cada área de trabajo.

Objetivos específicos:

Ofrecer a los trabajadores del CEAPS San Juan de las Huertas un adecuado clima laboral.

Desarrollar actividades que permitan la integración y el aprovechamiento del tiempo libre de los funcionarios del CEAPS.

Permitir el mejoramiento de los procesos desarrollados en la institución.

Descripción: En busca de la integración de todos los funcionarios del CEAPS y con el propósito de sostener y mejorar las relaciones interpersonales, se

implementará el Plan de Bienestar Social Laboral en el cual se abordaran 2 áreas específicas como son:

- a. Área deportiva: Entre las distintas dependencias y programas se realizarán competencias deportivas con el propósito de permitir el sano esparcimiento, aplicando las diferentes disciplinas.
- b. Área cultural: Realizar distintas actividades culturales en las cuales participen los trabajadores adscritos al hospital, para desarrollar diferentes aptitudes artísticas.

Resulta importante resaltar que estas estrategias de intervención como propuestas de desarrollo organizacional cuentan con mayor impacto si se complementan con la ejecución de un modelo de comunicación e información, y un modelo institucional de capacitación. Por todo ello y basándose en los resultados arrojados en la descripción de la cultura organización del CEAPS Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, recomendamos además que se aborden estas otras dos estrategias de intervención.

RECOMENDACIONES

El CEAPS carece de unas políticas claras de dirección estratégica. No existe empoderamiento de la plataforma estratégica de la institución (visión, misión) y de reglamentos que orienten el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución (código de ética).

Se deben realizar periódicamente capacitaciones al personal, para actualización de sus funciones así como para mejorar el clima organizacional.

Se recomienda realizar incentivos y reconocimiento a la labor de los trabajadores. Así no sean económicos necesariamente.

Establecer mecanismos para mejorar los canales de comunicación al interior de la organización.

Proponer el programa de bienestar laboral y social como una política de dirección estratégica del CEAPS San Juan de las Huertas.

Y por último se recomienda hacer el estudio presupuestal para la renovación de las áreas de trabajo, cambio de mobiliario, teniendo en cuenta condiciones de ergonomía con el fin de crear una institución de salud más cómoda y acorde con las necesidades del trabajo.

Se sugiere difundir los resultados del presente estudio, para que sea útil en la organización y los puedan ver como una oportunidad de mejoramiento.

Se deja abierta la opción para que la satisfacción laboral de dicha institución se pueda medir con otro instrumento y se realice un comparativo de este estudio y de subsecuentes.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que el comportamiento organizacional involucra a los individuos y grupos dentro de un mundo laboral, mediante la conducta humana para establecer relaciones humanas y así fomentar el trabajo entre profesionistas y poder llegar a una satisfacción laboral.

El Centro Especializado en Atención Primaria a la Salud (CEAPS) Andrés Quintana Roo San Juan de las Huertas, Estado de México, es la única institución pública de ese lugar, que brinda los servicios correspondientes, por lo que se requiere un fortalecimiento para que se mantenga competitiva con instituciones privadas.

Además se logra concluir, que el personal más satisfechos laboralmente de acuerdo al género fue el masculino al igual que por desempeño y existe una correlación moderada positiva con un valor de 0.573, siendo que la variable satisfacción aumenta por lo que el desempeño también aumenta.

Es importante que se realicen continuamente estudios de satisfacción laboral, por lo que es una institución que brinda servicios de salud y se trabaja con seres humanos, por lo tanto es de suma importancia tener información permanentemente. Si la satisfacción es muy baja va repercutir directamente en el desempeño y por ende hacia los pacientes.

REFERENCIAS

- Amozorrutia Amozorrutia, Jennifer. (2007). **Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Clínica de Salud Pública del Distrito Federal.** Psicología Iberoamericana, vol. 15, núm. 1. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México. Consultado 3 de Enero de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oaid=133915928005>
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas. (Digital Object Identifier). Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín, 4, 132-147. Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7-inteligenciaemocional-y-desempeno-laboral.pdf>
- Arias Galicia Fernando y Heredia Espinoza Víctor. (2004). **Administración de recursos humanos para el alto desempeño.** México: Trillas.
- Bobbio, Lucia y Ramos, Willy. (2010). **Satisfacción laboral y factores asociados en personal asistencial médico y no médico de un hospital nacional de Lima-Perú.** Revista Peruana de Epidemiología, vol. 14, núm. 2. Sociedad Peruana de Epidemiología Perú. Consultado 17 de Febrero de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203119666007>.
- Bohórquez, M. (2007). **Artículo sobre concepto de desempeño laboral con aportaciones de autores varios.** Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/172846241/Concepto-dedesempeno-laboral#scribd>
- Caiden, G. y Caiden, N. (1998). **Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público.** (Digital Object Identifier). Revista del CLAD Reforma y Democracia, 12, 1-16. Recuperado de <http://www.geocities.ws/angelcontreras01/af/af6.pdf>
- Chiang Vega, M^a Margarita; Méndez Urra, Gustavo; Sánchez Bernales, Gonzalo. (2010). **Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail.** Theoria, vol. 19, núm. 2, pp. 21-36 Universidad del Bío-Bío Chillán, Chile. Consultado 9 de enero de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/299/29918523003.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de recursos humanos.** (2^a.ed.) Santafé de Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos** (5^a.ed.) Santafé de Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano** (3^a.ed.) México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I.(2011). **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.** (9ª.ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto (2003). **Introducción a la teoría general de la Administración.** 5ta. ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- Davis, K y Newstrom J. (2004).**Comportamiento Humano en el Trabajo.** 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Decenzo y Robbins. (2001).**Administración de Recursos Humanos.** México: Limusa.
- Gibson, Ivancevich Donnelly. (2001).**Las organizaciones: Comportamiento. Estructura Proceso.**10ª. Ed. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Harold, H. (2004). **Administración una perspectiva global.** México. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri,R. Et al. (2006). **Metodología de la Investigación.**5ta. Ed. México DF.: Mc Graw Hill.
- Navarro, Astor E. (2008).**Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnico del sector de la construcción una aplicación cualitativa en la comunidad Valencia.** Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Consultado 20 de Enero 2017. Disponible en:<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Newstrom, J. (2007).**Comportamiento Humano en el trabajo.** Duodécima. ed. México: Mc Graw Hill.
- Organización Panamericana de la Salud. (2006).Revista de salud Pública .México.
- Pavón-León, Patricia. Gogeoascoechea-Trejo, María del Carmen. Blázquez-Morales Ma.Sobeida y otros. (2011). **Satisfacción del personal de salud en un hospital universitario Salud en Tabasco.** Vol. 17, núm. 1-2. Secretaría de Salud del Estado de Tabasco Villahermosa, México. Consultado 16 de Febrero 2017 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48721182003>
- Roobbins, S. y Timothy, A . (2009). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.
- Schermerhorn John, Hurt James, Osborn Richard. (2004). **Comportamiento organizacional.** México: Limusa Wiley.

ANEXOS

ENCUESTA

Señor(a) Trabajador (a):

Solicito unos minutos de su valioso tiempo y disposición para contestar la siguiente encuesta, la que tiene por objeto conocer su percepción, acerca de dos importantes variables de la calidad de vida laboral a saber. Satisfacción laboral, Evaluación del desempeño.

Cabe señalar que este instrumento es de *carácter confidencial y anónima cuya finalidad es estrictamente académica por favor no deje ningún espacio sin marcar.*

Instrucciones: En los siguientes ítems, conteste según sea el caso, marcando **una sola alternativa**, con una X en la alternativa que elija o escriba la información solicitada.

1	Género	Masculino	
		Femenino	

2	Edad	Años	
---	------	------	--

3	Área en la que usted trabaja del CEAPS Andrés Quintana Roo				
	Medica				
	Enfermería				
	Laboratorio				
	Odontología				
	Nutrición				
	Psicología				
	Administrativa				
4	Antigüedad en el ISEM	Años		Meses	
	Antigüedad en el CEAPS	Años		Meses	
5	Puesto				
	Directivo				

	Encargado de área	
	Operativo	
6	calidad jurídica	
	Base	
	Regularizado	
	Formalizado	
	Contrato	
	Días Especiales	
7	Horario	
	Matutino	
	Vespertino	
	Guardia A	
	Guardia B	
	Turno especial	

Instrucciones: Para esta sección en cada pregunta, marque con un círculo alrededor del número de la alternativa que considere más cercana a su preferencia.

	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su trabajo	Nada satisfecho					Muy satisfecho
		1	2	3	4	5	
1	1.1. La satisfacción que me produce mi trabajo por sí mismo (en particular).	1	2	3	4	5	
2	En mi relación con las autoridades más inmediatas.	1	2	3	4	5	
3	El apoyo que recibo de mis superiores.	1	2	3	4	5	
4	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar las cosas en que me destaco.	1	2	3	4	5	

5	Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan	1	2	3	4	5
6	Los objetivos y metas de productividad que debo alcanzar.	1	2	3	4	5
7	Las condiciones económicas.	1	2	3	4	5
8	La remuneración que yo recibo	1	2	3	4	5
9	El grado en que mi institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
10	La forma en que se da la negociación en mi institución sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5
11	Las condiciones físicas en las cuales yo desarrollo mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
13	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
14	La iluminación de su lugar de trabajo	1	2	3	4	5
15	La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
16	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
17	Los colegas de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
18	El apoyo administrativo que usted recibe.	1	2	3	4	5

	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su trabajo	Nada satisfecho					Muy satisfecho
19	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	1	2	3	4	5	
20	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	1	2	3	4	5	
21	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	
22	La forma en que usted es dirigido.	1	2	3	4	5	
23	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	
24	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	
25	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	
26	La estabilidad en sus funciones de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	
27	El reconocimiento que recibe de los directivos en general por su esfuerzo y trabajo.	1	2	3	4	5	
	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su unidad de trabajo o departamento:	Nada satisfecho					Muy satisfecho
28	En mi centro de trabajo circula la información	1	2	3	4	5	
29	En mi centro de trabajo hay espíritu de colaboración y ayuda.	1	2	3	4	5	
30	Hay buena relación entre los miembros del CEAPS.	1	2	3	4	5	
31	Trabajar aquí me estimula para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5	

32	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.	1	2	3	4	5
33	Las oportunidades de promoción con que yo cuento	1	2	3	4	5
34	Atención que se presta a sus sugerencias	1	2	3	4	5

	En qué medida se siente satisfecho con respecto a su trabajo	Nada satisfecho				Muy satisfecho
35	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.	1	2	3	4	5
36	Su participación en las decisiones del CEAPS o su área de trabajo.	1	2	3	4	5
	Independientemente de sus respuestas a las preguntas anteriores, cómo juzga Usted.	Nada satisfecho				muy satisfecho
37	Mi grado de satisfacción general en el CEAPS.	1	2	3	4	5
38	Mi grado de satisfacción general con la organización (ISEM)	1	2	3	4	5
39	Las oportunidades que me ofrece la empresa de continuar capacitándome.	1	2	3	4	5
40	Las oportunidades de hacer carrera directiva que me ofrece la organización.	1	2	3	4	5
41	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe en el CEAPS.	1	2	3	4	5

	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	No Seguro	De Acuerdo	Muy Acuerdo
1	El proceso de Evaluación de Desempeño es conocido.	1	2	3	4	5
2	La jefatura o el supervisor explica el proceso de Evaluación de Desempeño	1	2	3	4	5
3	Las Evaluaciones de Desempeño son justas	1	2	3	4	5
4	El jefe comparte conmigo mis Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
5	Existe una reunión de Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
6	Mi jefe me ayuda a superar los aspectos negativos de mi Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
7	Mi jefe me felicita por aspectos positivos de mi Evaluaciones de Desempeño	1	2	3	4	5
8	En qué nivel es válido el sistema de evaluación actualmente en uso	1	2	3	4	5
9	En qué nivel evalúa su desempeño laboral	1	2	3	4	5

10. cada cuanto tiempo se realiza la Evaluación de Desempeño.

1 vez al año	
2 veces al año	
3 veces al año	
4 veces al año	

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.