



**UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
PSICOLOGIA**

**“Incidencia del Sistema de Evaluación del Desempeño
por Competencia propuesto por el Modelo de Martha
Alles, en la Satisfacción Laboral del Recurso
Humano”**

Memoria para optar al título profesional de Psicólogo

Autor: Daniela Tamara Pizarro Ponce

Supervisor Académico: Lorena Torres Meier

Viña del Mar, 2010

INDICE

Contenido	Pág.
Índice.....	03
Resumen.....	04
Capítulo I. Introducción.....	06
Capítulo II. Marco de Antecedentes.....	11
1.-Antecedentes Conceptuales.....	11
2.-Antecedentes Empíricos.....	52
3.-Estado del Arte.....	69
Capítulo III. Discusión.....	78
Referencias Bibliográficas.....	90
Anexos.....	94
Apéndice I	
Material utilizado en la práctica profesional para la detección de necesidades.....	95
a) Cuestionaros aplicados en el departamento de Gerencia, Prevencionista de Riesgos y trabajadores en su totalidad de cargos de la empresa.....	96
b) Entrevistas con preguntas en base al funcionamiento de las labores que se realizan dentro de la empresa y a los cargos que realizan.....	106
c) Datos relevantes que lograron comprender el funcionamiento de la organización.....	108

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo analizar los modelos vigentes del Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias, que permitan comprender aquellas implicancias en la Satisfacción Laboral del Recurso Humano en las Organizaciones.

Esta será abordada desde un Modelo Sistémico, según la teoría general de los sistemas con una perspectiva holística e integradora; donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que emergen a partir de ellas. Se considera a su vez el Modelo de Martha Alles, quien manifiesta aquellas fases relevantes de las evaluaciones de desempeño por competencia, para una óptima medición del desempeño laboral dentro de las organizaciones.

En conjunto a ello, se citan antecedentes empíricos para una óptima comprensión del fenómeno en diferentes planos organizacionales, que permiten visualizar la relevancia que estas variables tienen a pesar de las funciones que las instituciones, empresas u organizaciones realizan. Y por último, se presentan conclusiones y recomendaciones de utilidad para los interesados en el ámbito organizacional; a los cuales les interesa lograr un mayor desempeño, un buen resultado en la satisfacción de los trabajadores y una productividad acorde a la realidad de la empresa.

Palabras claves: Fases de las Evaluaciones del Desempeño por Competencia, Satisfacción Laboral.

SUMMARY

The present monograph has as aim analyze the current or in force models of the Phases to the Base of the Evaluations of the Performance that allow to understand those implications in the Labor Satisfaction of the Human Resource in the Organizations.

This one will be approached from a Systemic Model, according to the general theory of the systems with a holistic and of integration perspective; where the important thing they are the relations and the sets that emerge from them. He is considered to be in turn the Model of Martha Alles, the one who demonstrates those relevant phases of the evaluations of performance for competition, for an ideal measurement of the labor performance inside the organizations.

As a whole to it, empirical precedents are mentioned for an ideal comprehension of the phenomenon in different planes organizational, that allow to visualize the relevancy that these variabls have in spite of the functions that the institutions,

companies or organizations realize. And finally, they present conclusions and recommendations of usefulness for the interested parties in the locale organizational; to which they are interested in achieving higher performance, a good result in the satisfaction of the workers and an identical productivity to the reality of the company.

Key words: Phases of the Evaluations of the Performance for Competition, Labor Satisfaction.

CAPITULO I

I.INTRODUCCIÓN

La presente monografía tiene como finalidad, *“determinar la incidencia entre las Fases de las Evaluaciones del Desempeño por Competencia propuesto en el modelo de Martha Alles, en la Satisfacción Laboral del Recurso Humano en las Organizaciones.”*

Dicha necesidad, surge durante el proceso de práctica profesional dentro de una empresa contratista, encargada de arriendo de maquinaria pesada para el movimiento de tierra, manejo de minerales en centrales termoeléctricas y puertos; pertenecientes a la comuna de Puchuncaví.

Como esta empresa, existen muchas otras las cuales no necesariamente pertenecen al mismo rubro, pero si las cuales se diferencian de muchas, al ver que sus competencias nacen de las estrategias de sus propios negocios, como un reto para los Gerentes, al tratar de entender las necesidades de sus clientes y trabajadores, como contribución relevante y tangible al negocio, las que responden a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Modificando su rol de soporte operativo para convertirse en un socio del negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

El recurso humano hace alusión en ello, poniendo de manifiesto que el trabajo no es un castigo, sino que una virtud de la cual su desempeño es la prueba de quien lo ejerce. (Juan Méndez, 2007)

La disposición de intervenir en el capital humano, hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados en el compromiso de la actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará si no pertenezco). (Rubén Navarro, Arturo

Santillán, Rocío Bustamante, 2007). Por lo que la motivación juega un papel fundamental en todo ello, sobre todo ante la demanda de productividad, resultados y buenas prácticas, desarrollando nuevos hilos de trabajo, que implican el desarrollo de laborales especializadas o poli funcionales, donde los requerimientos de los cargos han cambiando. Se buscan personas que generen respuestas rápidas, tomen decisiones con facilidad apoyando el desarrollo de la empresa y sean altamente proactivas dentro de ellas.

Considerando esto, se apuesta a una mejoría a la calidad de la organización tanto a nivel laboral como a la satisfacción por parte de los trabajadores hacia su desempeño en sus áreas o departamentos, como al feedback que surge por parte de la empresa hacia ellos mismos.

Sin embargo, para las empresas, el desempeño de los trabajadores es una de las piezas fundamentales, que ayudan a comprender, entender y dar mejorías dentro de lo que ocurre en ellas. Por lo que es preciso utilizar un procedimiento que sea eficaz y certero que permita evaluar el recurso humano de dicha organización.

La “Evaluación de desempeño” tiene un rol importante dentro de las organizaciones, el cual es utilizado para medir el desempeño y proporcionar información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores. Permitiendo la vinculación de la persona al cargo; entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de dicho recurso humano del cual se habla anteriormente, la estimulación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado y otras decisiones de personal como transferencias y gastos.

En función de esto, el objetivo de trabajo que se realizó en la práctica profesional tuvo sentido. Al momento de presentarse como necesidad, crear un nuevo sistema de evaluación de desempeño, donde se incorporan los cargos de la empresa. Dado

que el sistema de medición que existía hasta ese entonces, no consideraba los indicadores de ninguna de las funciones que desarrollaba cada trabajador, ni tampoco se incorporaba los requerimientos que la organización solicitados para dichos cargos. Lo que hacía, que aquel sistema de evaluación no cumpliera con la normativa, ni con la finalidad para lo que se solicitaba; proporcionando resultados subjetivos de una realidad individual y empresarial.

A partir de esto, se generan una serie de fases de evaluación que permitieron lograr el propósito establecido por la empresa para el cumplimiento de dicha práctica profesional.

Para comprender esto, se mencionan aquellas fases que fueron primordiales para la creación de ese nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencias.

Fase 1: La creación de instrumentos (Detección de Necesidades) que permitieran corroborar la necesidad propia de la organización y de los trabajadores, sobre su desempeño y sobre las evaluaciones que han sido aplicadas a ellos el último tiempo.

Fase 2: Conocer la realidad actual y específica de uno de los cargos y las labores desempeñados por cada trabajador dentro de las faenas y la empresa. (Con instrumentos ideados para cada uno de los cargos existentes dentro de la empresa: tanto como: entrevistas en profundidad, Cuestionarios de carácter abierto y cerrado, observación participante.)

Fase 3: Luego de obtener dichos antecedentes, se actualizaron cada uno de los perfiles de cada cargo, existentes dentro de la empresa.

Fase 4: Se crearon perfiles de cargo no existente; en base a puestos de trabajo, labores y tareas que son desempeñadas y realizadas en las faenas dentro de la empresa.

Fase 5: Se crea el nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencia, a raíz de cada perfil existente dentro de la empresa.

Fase 6: Añadiéndole a los indicadores de mediación del nuevo instrumento de evaluación del desempeño, la Norma ISO: 9001:2008 (Por aspectos de Seguridad)

Fase 7: También se añade información relacionada con el reglamento interno de la empresa, referida al orden e higiene (Por aspectos de Seguridad).

Fase 8: Se realiza una marcha blanca a ciertos cargos de la empresa, los cuales el departamento de RR.HH estimo conveniente para dicho proceso.

Fase 9: Por último, para concluir con el trabajo asignado durante el proceso de práctica profesional; Se entregan los resultados arrojados por parte de los trabajadores (Cargos evaluados), a raíz de la aplicación del nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencia, a la Gerenta de Recursos Humanos de la empresa. Como datos exclusivos y confidenciales para el interés que la empresa estime conveniente.

En el desarrollo de esta operación, que logra dar con el cumplimiento de lo requerido por la empresa. Surge la inquietud de comprender lo que ocurre durante el proceso de dichas fases del sistema de evaluación con la satisfacción de los trabajadores; comprendiendo que dicho tema puede ser de utilidad por parte de las empresas a lo largo del país. Considerándolo como un nuevo indicador relevante para las organizaciones cada vez que se requiera de una medición del desempeño en la organización.

Por tanto, de esta forma, es cómo surge la temática de estudio para esta monografía; cuyo objetivo fundamental es analizar aquellos modelos vigentes de las Fases a la Base de los Sistemas de Evaluación del Desempeño por Competencias, que permitan comprender las implicancias existentes con la Satisfacción Laboral en el Recurso Humano en las Organizaciones.

Para el desarrollo de este estudio, se utiliza la teoría sistémica (Beartalanffy, 1981), el cual considera el que todo, forma parte de un todo. Y lo que les pasa, piensan y hacen los participantes de la empresa, repercute en la organización y en sus labores.

Por otro lado, el método utilizado para desarrollo de esta investigación; es desde una perspectiva científica; la cual tiene lugar no sólo en el desarrollo de la psicología como ciencia, sino que también como una nueva línea informativa para

futuras investigaciones en las disciplinas que sustentan y enriquecen a la Psicología, las Ciencias Sociales y a todas aquellas que tienen relación con en el Recurso Humano en las organizaciones

En medida que esta investigación se va desarrollando y adquiriendo información sobre teorías y estudios de sus variables, se consideran conceptos y funciones que enmarca y engloba aún mejor el funcionamiento de la vida organizacional. Como lo es el significado que se otorga a las organizaciones, los tipos de organizaciones existentes, las teorías y modelos que los señalan, el comportamiento organizacional que engloba y define el recurso humano en las organizaciones. Presentándose con la finalidad de que esta monografía se muestre con el bagaje normativo y regulador con lo cual las empresas en general cuentan dentro de sus características primordiales; que hacen que operen y logren sus objetivos de tal o cual forma.

CAPITULO II.

MARCO DE ANTECEDENTES

1 Antecedentes Conceptuales

A raíz de diferentes teorías y definiciones desde los primeros aportes y los más recientes, se aborda la temática de las evaluaciones de desempeño y la satisfacción existente dentro de la organización.

Primeros aportes existentes en relación al surgimiento de las organizaciones

Para comenzar, se presenta la organización según Max Weber, (1922) como un grupo corporativo o como una relación social, que está cerrada o limitada a la admisión de personas, mediante la imposición de reglas y normas. Desde esta perspectiva las organizaciones se presentan como un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí. A su vez, demuestra que toda organización posee una estructura jerárquica que se encarga de la administración y de la toma de decisiones, una división del trabajo, esto es en base a las funciones entre los miembros que la integran y una finalidad, ya que toda organización posee una meta hacia la que está orientada.

Amitai Etzioni, (1964), concibe la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Según este, las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por las competencias del poder. Al mismo tiempo, Martín Scott, la define como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua. Las características de las organizaciones para este autor rebasan sus objetivos

concretos. Estas características son: la existencia de unos límites que se constituyen en la organización respecto a su entorno exterior, una autoridad jerárquica, un sistema de comunicación y un sistema de retribuciones.

Cuatro años más tarde, Chester Barnard, (1968), propone una definición en la que la organización se conceptualizan como un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas. No obstante, determinadas características de la organización aparecen sólo a partir de cierta magnitud, con lo que los grupos pequeños no podrían ser comprendidos exactamente dentro del concepto de las organizaciones (José Peiró, 1995). El número de miembros que propone Bernard a partir del cual un grupo se puede constituir como organización, sería, desde esta perspectiva, demasiada pequeña para que puedan aparecer determinadas características específicas de las organizaciones. Los grupos pequeños apenas presentarían una diferenciación de las tareas y una especificación racional de los fines.

Louise Porter, Edward Lawler y James. Hackman; (1975), adoptan un enfoque sintético y proponen que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios (L. Porter, 1975). Por lo que las características de una organización serían las mismas personas, la dirección, el capital y el mercado en el que competen para obtener los beneficios y para poder sobrevivir.

Diez años más tarde, Fidelis Weinert (1985), pretende reunir todos los puntos de vista expuestos, en una única definición: lo que dio como resultado, decir que una organización es definido como un conjunto colectivo, con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados. Este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades

que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos.

Ahora bien, en cuanto a los **aportes más recientes** en relación a al surgimiento de las organizaciones, se comenta que la mayoría de los procesos grupales se han ido desarrollando en el marco de referencia de una organización. En gran medida los procesos de socialización e interacción social han estado mediados e influenciados por organizaciones. De esta manera las organizaciones actuales son quizá, en cualquiera de sus variedades y formas, uno de los fenómenos más importantes de nuestra época, de tal forma que el resto de los fenómenos, ya sean sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos, están enmarcados en algún tipo de organización de modo que la sociedad actual es producto de ellas. (Andrés Rodríguez, 1998).

El concepto de organización por tanto, ha ido evolucionado con el tiempo. Desde la visión más tradicional, como se expreso con anterioridad, donde se concebía la organización como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las visiones más modernas donde se asume que las organizaciones se expandan a todos los sectores de la vida humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que estas evolucionan.

Como lo resume Andrés Rodríguez, (1998), en base a las características comunes de las organizaciones actuales, donde toda organización sería: a) un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, b) un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, c) una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen finalmente d) la imagen más vigorosa y con mayor presencia de nuestra sociedad. Sin olvidar otros aspectos que inciden en la organización como el entorno, ya que en las organizaciones actuales una de sus características principales , es su gran tipo de empresa, cómo son sus productos y qué tipo de dirección sigue; finalidad que será la estrategia de la organización, siempre teniendo en cuenta el entorno, competidores, proveedores y consumidores y la relación con los empleados,

organizar e implicar; para concluir, la gestión y la dirección, ya que la función esencial de la organización es satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, a formarse y a implicarse con el proyecto (Andrés Rodríguez, 1998).

Es preciso en conjunto a lo antes señalado, brindar al lector de esta memoria, aquellos modelos teóricos, tanto de las clásicas las más recientes y novedosas, que sustentan lo que son las organizaciones.

La primera teoría es denominada “*dirección científica*”. Este modelo teórico está basado en la Escuela de la Dirección Científica (Frederick Taylor, 1911; Luther Gulick y Lyndall Urwick, 1937; Gerard Flayol, 1949) y que a su vez se puede encuadrar dentro de las Teorías de gestión (Derek Pugh, 1966) así como también servir de marco a las organizaciones de tipo racional y cerrada (Jhon Scott, 1987). Desde este modelo se propugna la máxima eficiencia por parte de las organizaciones buscando los máximos niveles de rentabilidad. Para conseguir esto se plantea la necesidad de dirigir la conducta a unas metas específicas así como vincular las remuneraciones a los objetivos alcanzados. A principios de siglo, este modelo se presenta como panacea empresarial ya que ofrece mecanismos para aumentar la productividad, así como para disminuir la conflictividad y alcanzar la armonía social (Andrés Rodríguez, 1998). Hoy y a pesar de las críticas recibidas, se mantiene como principio básico de los estudios de tiempos y movimientos tan importantes en las grandes empresas de producción. (Frederick Taylor, 1911).

Para este modelo el hombre carece de iniciativa, es perezoso e irracional, busca siempre el interés propio y el máximo beneficio personal, buscando como única fidelidad la recompensa económica (Fidelis Weinert, 1985). La importancia del estudio del sujeto radica en conocer cuáles son sus límites (capacidad, velocidad, resistencia, etc.) para de este modo saber cuáles pueden llegar a ser los estándares reales de producción dejando a un lado todo conocimiento de su actividad mental e intelectual. Este modelo de hombre-máquina sería aleccionado por la figura de los managers en la forma científica (planificada y estructurada) de realizar las tareas más eficientemente. Por último, se plantearía qué recompensas obtendrían

los trabajadores por la correcta realización de las tareas. La dirección y la gerencia asumen el control de la organización pudiéndose encontrar dos estratos dentro de la organización: los empleados (masa laboral) mentalistas y en los que no se puede confiar, y los directivos y jefes (elite) que dirigen las tareas y se motivan de manera intrínseca (Fidelis Weinert, 1985).

Es importante señalar que la aparición de este modelo se produce en las situaciones socio-históricas donde la población carece de formación y educación lo que puede explicar o aclarar alguno de los presupuestos planteados. De hecho otras críticas realizadas provienen de la inexistente importancia otorgada a los factores externos (políticas, medio ambiente, sindicatos, mercado laboral, etc.), y la aplicación a tareas de carácter extremadamente simple así como la simplificación de la motivación de la persona, reduciéndolo a lo crematístico.

Una segunda teoría es la “*tradición Burocrática*”. Esta se basa en los planteamientos que sobre estructura organizacional (Max Weber 1964, 1947).

El modelo Burocrático se presenta como una solución viable a los problemas complejos que se establecen en las organizaciones modernas basándose en la estructura de la organización (consecución de metas), estructura de mando (jerarquía de autoridad, atención a normas preestablecidas) y relaciones impersonales (separación vida privada y profesional) de sus integrantes (Andrés Fernández, 1988).

En este modelo se presenta un conjunto importante de características (Peter Blau, 1956), que se desarrollo de manera sintética. Las actividades se agrupan por tareas, y éstas en posiciones que son llevadas por personas, las posiciones se organizan jerárquicamente, supervisados a su vez por una alta posición. El jefe de departamento es responsable ante su jefe, y a su vez es responsable de sus subordinados. Este posee poder (autoridad) sobre ellos, siendo esta autoridad descrita de manera precisa y cuidadosa; los roles garantizan uniformidad y armonía, la conducta de los individuos es formal e impersonal; trabajar en el sistema es tener cualificaciones teóricas y profesionales presentándose la lealtad como un buen valor para el desarrollo personal.

Este modelo presenta como inconveniente la despersonalización, el no tener en cuenta el entorno y las diferencias individuales. Además tal nivel de programación puede hacer que las conductas vayan contra la organización.

“*Las relaciones humanas*” como tercer modelo teórico surge al querer cubrir las necesidades u carencias de las anteriores teorías propuestas. Elton Mayo (1933, 1945, 1975) y los experimentos de Hawthorne en la Western Eléctric Company, sirvieron de referencia para el estudio del factor humano y motivacional en el trabajo. Derek Pugh (1966). Donde identificaría este modelo teórico con las teorías de grupo. Además de E. Mayo, con autores como J. Roethklisberger y J. Dickson (1948), J. Homans (1951) y Dorwin Cartwright y Alvin Zander (1968) abordan temas del trabajo en grupo tales como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, motivaciones y cuestiones relativas al compromiso e implicación personal. Este modelo sirve de marco para las organizaciones cerradas y naturales, pero ofreciendo un paso más en la evolución organizacional (Jhon Scott, 1987).

Andrés Fernández (1998) siguiendo a Parrow (1990) distingue por un lado, entre las relaciones humanas, encabezadas por la tipología de investigación basada en la moral, liderazgo y productividad en donde se encuentran presentes mejoras en el rendimiento debido al liderazgo, enriquecimiento del trabajo, orientación psicológica al sujeto y a los grupos pequeños, etc., y los recursos humanos por otro lado donde se asume que las personas quieren participar para cubrir sus necesidades de autonomía e identificación con las organizaciones, de este modo las contribuciones serán más efectivas. Entre las críticas a este modelo se puede señalar la posible existencia de recompensas no observables. (Carey, 1967) e incluso la falta de rigor científico.

Otra teoría es “*la administración científica*”. Basada en la concepción burocrática, la cual presenta un mayor nivel de interés en la estructuración de la organización en pos de la eficiencia organizativa. Desde esta perspectiva racional y cerrada, se hace hincapié en el agrupamiento de las tareas en trabajos y éstos a su vez en departamentos que conforman la organización total. No se presenta

como una teórica en su sentido más clásico, sino como la acumulación de actividades y puestos que centran la atención del director de la organización (Veen y Korver, 1994). Se plantea por tanto un desarrollo pragmático de las ideas burocráticas y de dirección que conduzcan a un manejo de la organización de manera eficiente.

Los principios de la administración científicas (Simón, 1957; Massie, 1965), que beben a su vez de los principios de Weber (1946,1947), son: principio de escala jerárquica, unidad de mando (cada hombre recibe las ordenes de un hombre), principio de excepción (lo rutinario debe reducirse a procedimientos), Span of Control (número limitado de subordinados para su dirección, máximo 10, especialización y departamentalización.

Hay que señalar que desde esta perspectiva se planean cuales deben de ser las funciones del director, cuyas iniciales de las funciones en Inglés POSDCORB originaron un término ya conocido en el mundo organizacional. Dichas funciones son: planificar, organización general, organización del personal, dirigir, coordinar, informar y presupuestar (Veen y Korver, 1994).

Tanto esta teoría como la orientación de tipo burocrático conforman la aproximación funcionalista-estructuralista, en donde ya se plantea que las organizaciones tienen un papel o función respecto a su ambiente y donde se mantiene la idea de que un buen control ayuda a frenar el costo. Asimismo, se atiende a las relaciones con el entorno y el ambiente y se asume que las partes se encuentran subordinadas a todo el sistema.

Una aportación a tener en cuenta en esta teoría es la necesidad de que la organización vigile que individuos y grupos compartan un mismo sistema de valores (Parsons, 1969), ya que esto mantendrá cohesionado el orden social dentro de la organización.

Por último, la “Teoría general de sistemas”. Señalada como La teoría de la organización y la práctica administrativa.

Ludwing von Bertalanffy (1950), es el primer expositor de la teoría general de los sistemas (TGS), en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la TGS, no busca analogías entre las ciencias, sino trata de evitar la superficialidad científica que han estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

La teoría general de los sistemas por otro lado, se basa en dos pilares básicos:

1) Aportes Sistemáticos: donde las sucesivas especializaciones de las ciencias obligan a la creación de nuevas palabras, estas se acumulan durante sucesivas especializaciones, llegando a formar casi un verdadero lenguaje que sólo es manejado por los especialistas.

De esta forma surgen problemas al tratarse de proyectos interdisciplinarios, ya que los participantes del proyecto son especialistas de diferentes ramas de la ciencia y cada uno de ellos maneja una semántica diferente a los demás.

2.) Aportes Metodológicos (Jerarquía de los sistemas): Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kenneth Boulding (1993), proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

1. Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
2. Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, "sistema abierto" o auto estructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.

7. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

A poco andar, la TGS concitó un gran interés y pronto se desarrollaron bajo su alero diversas tendencias, entre las que destacan la cibernética (Norbet Wiener, 1980), la teoría de la información (Claude Shannon y Warren Weaver, 1978) y la dinámica de sistemas (Jay Forrester, 1918).

Si bien el campo de aplicaciones de la TGS no reconoce limitaciones, al usarla en fenómenos humanos, sociales y culturales se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas).

El papel de la teoría general de sistemas por tanto, se ha desarrollado con la finalidad de ofrecer una alternativa a los esquemas conceptuales conocidos con el nombre de enfoque analítico y mecánico con la aplicación del método científico. Denominándosele mecánico, por el hecho de que estos fueron instrumentos en el desarrollo de las leyes de Newton, y analíticos, porque estos proceden por medio del análisis , caracterizándose de lo más complejo a lo más simple.

Se puede añadir, el hecho de que la teoría ha evolucionado cada vez más; ofreciendo un marco de trabajo conceptual y dialéctico en el cual pueden desarrollarse los métodos científicos adecuados a otros sistemas y no propiamente

a los del mundo físico. Pudiéndose lograr adoptar un enfoque holístico hacia los sistemas, provocar la generalidad de leyes particulares mediante el hallazgo de similitudes de estructura (isomorfismo) a través de los sistemas, animar el uso de modelos matemáticos, cambiar el énfasis de una consideración de contenido a una estructura, la cual ayuda en la solución de muchas controversias de utilidad cuestionable, promover la unidad de la ciencia al proporcionar un marco de referencia coherente para la organización en conocimiento, etc.

Ahora bien, a partir de las definiciones y teorías, tanto clásicas como recientes presentadas en esta monografía, para el entendimiento del campo de estudio que tiene este. Se exponen aquellos tipos de organizaciones, que engloban y se enmarcan la existencia de múltiples y dispares definiciones del término organización.

Siendo pertinente y lógico de comprender, el hecho de que se hayan desarrollado distintas tipologías de clasificaciones y características de las organizaciones humanas con el paso del tiempo. Añadiendo a ello, el hecho de que estas tipologías suelen ser de carácter general atendiendo fundamentalmente el nivel de adaptación de las organizaciones con su entorno.

Entre aquellos autores que plantea una tipología, son Burns y Stalker (1961), Blau y Scott (1963) y Mintzberg (1979) quienes diferencian las organizaciones como: organizaciones orgánicas y mecánicas, atendiendo a variables como son la naturaleza del entorno y la naturaleza del trabajo para su inclusión en una y otra. Estos autores plantean que las organizaciones más flexibles presentarán mejores niveles de adecuación a los entornos cambiantes e inestables. Tanto el modelo mecánico como el modelo orgánico presentan polos opuestos de un mismo continuo.

Por otro lado Blau y Scott, (1963), clasifican las organizaciones en función al beneficiario la, categorizando cuatro tipos: asociaciones de beneficio mutuo la cual beneficia a los miembros de la organización, las entidades comerciales donde benefician a los dueños y gerentes; las organizaciones de servicios donde

benefician a los clientes y a las organizaciones de bienestar común las cuales benefician al público en general.

Dieciséis años más tarde, Mintzberg, (1979), señala que la efectividad de las organizaciones depende del funcionamiento de un conjunto de relaciones entre el diseño de la estructura, la tecnología, el tamaño, la edad de la organización y las condiciones del sector en el que opere. Esta interrelación de elementos, va a generar cinco tipos de organizaciones que van a poder ser ubicadas en un continuo; las burocráticas-máquinas, divisionalizadas, burocracias profesionales, las de estructura simple y las adhocráticas. La primera englobaría a organizaciones con realización de tareas simples y entornos estables y tranquilos; burocráticas máquinas, mientras que el polo opuesto del continuo encontraríamos organizaciones con tareas y entornos extremadamente variables y cambiantes, adhocracia. (Andrés Fernández, 1998).

Entre las categorías más generales de organización cabe destacar su importancia psicosocial, aquellas que no son creadas de manera sistemática e intencionada para conseguir un determinado fin; son denominadas organizaciones informales o sociales (Weinert, 1985). Donde casi todas las concepciones de organización hacen referencia a las organizaciones formales, donde no se puede hablar de objetivos espontáneos, sino más bien, de objetivos planificados, estructuras rígidas y relaciones entre los miembros diseñadas de antemano para poder de este modo cumplir con los objetivos de la organización, en definitiva, existe una institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades. (Pugh, 1973). Sin embargo, la familia, los amigos del trabajo, escapan de las consideraciones del concepto de organización formal. La organización informal no tiene por qué plantear objetivos explícitos, y las relaciones entre los sujetos no se encuentran ni dirigidos ni estructurados.

Es necesario señalar, que la organización formal, sirve de germen para la generación de la organización informal, por tanto, es importante indicar que ambos tipos de organización pueden convertir en la misma empresa y

organización. La organización informal dentro de la organización formal desarrolla sus propias relaciones sociales, normas y valores que en muchas ocasiones no tiene por qué coincidir con los de la organización formal. La organización informal es una continuación necesaria de la organización formal.

Siempre que la organización informal cubra las lagunas de la organización formal, aquella servirá para el desarrollo global de esta última. Mientras que las organizaciones formales se distinguen por variables esenciales como son objetivos, procesos de trabajo, magnitud y complejidad (Weinert, 1985), las organizaciones informales integran a las personas, disminuyen la monotonía y la fatiga del trabajo (Schneider, 1976), facilitan la comunicación y mejora en prestigio y la personalidad de los sujetos (Miller y Foparm, 1969).

A partir de lo señalado anteriormente, se puede dilucidar el concepto y formulación de la organización con el paso de los años. Y presenciar, como poco a poco se va comprendiendo de esta idea conjunta de trabajar por una causa u objetivo en un ambiente laboral determinado.

En función a ello, es donde los individuos o un conjunto de personas, con ciertas, conocimientos y actitudes forman parte de una pieza fundamental para alcanzan los objetivos organizacionales. Cómo así mismo, se van presentando ciertos defensores de la teoría en relación al individuo. Donde a través del sujeto se logra alcanzar las propias metas y necesidades tanto organizacionales como individuales (Maslow, 1954).

Entendiendo que el hombre actual vive en una sociedad organizada y su vida está marcada con el sello de la peculiaridad ambiental manifestada principalmente en las organizaciones. Los miembros de las sociedades modernas obtienen una gran parte de sus satisfacciones materiales, sociales y culturales en las organizaciones. Por esta razón, es que sociedad contemporánea ha venido a ser caracterizada como “sociedad organizada” (Prethus, 1962).

Como señala Evan (1976), “la estructura de la organización puede ser re-diseñada de modo que contrarreste la ideología del hombre-organización”; a su vez, tratando de determinar las fuentes estructurales de dicha ideología, establecer posibles acciones y fuerzas para contrarrestarla.

Toda esta información del hombre actual, es fundamental y básicamente organizacional. Planteando problemas y conflictos al considerar el comportamiento humano en él.

Las personas son un todo integrado. Cuando ingresa en una organización aporta al conjunto de las habilidades, destrezas, sueños y metas que posee, junto con otros aspectos que posiblemente no señalo no interesan a la organización, sino que además intentará minimizar dado que no colaboran con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, el comportamiento organizacional estará ineludiblemente determinado por variables psicológicas individuales, que en ocasiones llegan a plantar cuestiones no previstas por los modelos normativos e ideales de la organización. Debiendo prestar atención a los fenómenos individuales e informales que la determinan en buena medida (Selznick, 1948). En este sentido, se puede, considerar la influencia que toda una serie de parámetros individuales ejercen en los diferentes aspectos organizacionales, como por ejemplo el clima organizacional. Peiró (1995).

Estudios sobre dicho tema concluyen que la organización existente se filtra en cada individuo como una “organización percibida” única y personal. Cada sujeto pone en marcha mecanismos cognitivos atencionales, motivacionales y de percepción en general que determinaran en buena medida la naturaleza y frecuencia de su conducta en la organización.

Junto con este factor de percepción subjetiva hay que destacar la importante dimensión motivacional. Las personas actúan en la organización en función de sus

expectativas y la fuerza de convicción en la consecuencia de las metas que poseen y desean alcanzar.

La persona, además de un todo es única, posee parámetros que los diferencian de los otros. Autores como Cattell (1955) y Musterberg (1913), destacaron que cada sujeto poseía unas determinadas aptitudes susceptibles de ser evaluadas mediante pruebas e instrumentos diseñados para tal fin. Tal principio se aplica frecuentemente en el área de selección de los recursos humanos, por ejemplo. Donde la persona no solo aporta conocimientos, habilidades y actitudes, sino que dada la demanda y competitividad organizacional, en función del puesto que ocupe y las exigencias del rol desempeñado deberá someterse a procesos de formación constante.

Estos aspectos diferenciales, en cuanto a los procesos de instrucción, aprendizaje y destrezas también determinaran la conducta molar de las organizaciones.

Por otro lado, en un principio se pensó en un modelo ideal de hombre, con capacidad ilimitada de resolución de problemas. Hoy día y ratificando la perspectiva del hombre como un todo, se ha de considerar los parámetros irracionales y emocionales que determinan la conducta (Coleman, 1996). Como Simón (1960) insiste, la nueva concepción plantea la conducta del ser humano como un híbrido de su parte motivacional y su parte racional. Cuando toma una decisión, lo hace en base a ambas influencias.

Por último, en los últimos años las críticas de los rasgos de personalidad como predictores de la conducta han reducido el interés de investigación de este constructo y su influencia en la organización. La tendencia actual es definirlo en un nivel más concreto para determinar así la consistencia de la conducta de las personas (Block, 1975).

En función de lo presentado anteriormente, la organización constituye en paralelo, un punto de controversia, donde innumerables factores de producción de los recursos productivos deben ser ahondados en relación a los empleados con eficiencia y eficacia.

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología. En la era de la información actual, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: “el conocimiento”. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital, materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera, y son las que permiten obtener una alta productividad en la organización. Provocando que el conocimiento sea un activo intangible e invisible que solo se encuentra en las cabezas de las personas.

Muchas organizaciones no se ha dado cuenta de esto, ni siquiera muchas de las organizaciones con éxito existentes, saben que el administrar el conocimiento y convertirlo en productos, los hace altamente competitivos en el mercado.

La organización como se ha explicado anteriormente, forma parte de lo que es una empresa social. A través de la cual, se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos institucionales. Sin ellos, no hay manera de alcanzarlos. Entendiéndose como los insumos necesarios que toda organización cuenta para obtener los productos finales o servicios prestados. Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos Organizacionales son extremadamente diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar de manera general, en cinco grupos:

1. Recursos físicos.
2. Recursos Financieros.
3. Recursos Humanos.
4. Recursos Mercadológicos.
5. Recursos Administrativos.

Para esta monografía se considera relevante abordar uno de los cinco grupos generales que conforman los recursos organizacionales. “Los Recursos Humanos”.

Señalando que estos lo conforman aquellas personas las cuales ingresan, permanecen y participan en las organizaciones, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los Recursos Humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y el nivel operacional (teóricos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyendo el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como manipular los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo empresarial.

Las personas al aportar a las organizaciones habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, constituyen un recurso diversificado debido a las diferencias individuales de la personalidad, experiencia y motivación. En realidad sintetizando, la palabra recurso humano representa el concepto amplio lo cual abarca tanto el trabajo que se desempeña, como el interés por el personal que lo realiza.

Según Idalberto Chiavenato (2007) Hace alusión al sistema de administración de recursos humanos. Donde la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos.

1. Alcance de los objetivos
2. Por medio de personas
3. A través de técnicas
4. En una organización

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar los recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc.; hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

La conducta del individuo en la organización, permite por tanto plantear lo denominado a nivel organizacional y para los expertos como el comportamiento organizacional. Aquella disciplina que se ocupa de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto organizacional. Michel (1979)

A raíz de la información entregada anteriormente en función a las definiciones, teorías, modelos y características y demases que sustentan la vida de las organizaciones. Se logra generar un lineamiento con las variables de estudio en esta monografía.

Para ello, en primer lugar se presenta la variable de Evaluación de Desempeño. La cual según el libro Psicología del trabajo para las relaciones laborales de Carlos Guillén (2000), las evaluaciones del desempeño o del rendimiento, son un proceso ampliamente generalizado en las organizaciones. De hecho, éstas necesitan contrastar, de uno u otro modo, los resultados obtenidos mediante la producción de un desempeño laboral o profesional.

La evaluación es un proceso que se ha integrado en la mayor parte de los sistemas sociales, especialmente en los que han sido diseñados para el logro racional y eficiente de objetivos complejos como las organizaciones. Existe un acuerdo general sobre la necesidad de que la evaluación puede resultar beneficiosa para las organizaciones, y para sus miembros, construyendo una mejora en el marco de la gestión de recursos humanos y de la dirección de empresas en general. Dadas las aportaciones científicas, este consentimiento implica que las evaluaciones deben realizarse de una manera rigurosa, sistemática, profesional y evitar, en la medida de lo posible, problemas y errores que con frecuencia se cometen cuando la evaluación se realiza de una forma esporádica, intuitiva o sin un método predeterminado.

Por otro lado, Peiró (1991) contempla a las evaluaciones de desempeño como un elemento más del juego político de las organizaciones, un instrumento de poder, útil y que en ocasiones producen coaliciones para la consecución de determinados fines. Desarrollando más esta idea, el hilo de los argumentos de Peiró, lejos de ser

concebida las evaluaciones del desempeño es una descripción objetiva u objetivable de la realidad pudiendo ser entendida como un acto que construida e interpretada. Tal y como señala el autor, este punto de vista pone de relieve algunos aspectos importantes, y así mismo advierte los diversos roles o funciones que las evaluaciones pueden desempeñar en la organización:

a).La evaluación como estrategia interpretativa y constructiva de la realidad social. Es decir el proceso de la evaluación se concreta en una serie de juicios acerca del rendimiento que una persona o grupo obtiene con sus resultados, sobre el potencial para desarrollar otros puestos, teniendo en cuenta ciertas condiciones ambientales y personales. Resumiendo, la idea de una objetividad es una meta inalcanzable pero sí que debe ser una actitud deseable para ellos desempeñan este rol como evaluador.

b).La evaluación como ejercicio del poder en un favor de la coalición dominante. Cualquier proceso de evaluación formal, como el profesorado que evalúa a su alumnado, implica un ejercicio de poder por parte del evaluador. La organización otorga al evaluador ese poder para emitir juicios sobre el desempeño, resultados, habilidades y capacidades y que para la persona evaluada tendrá consecuencias relevantes tales como la remuneración, la promoción en la organización o la misma estabilidad de su puesto de trabajo.

c).La evaluación como proceso de racionalización y justificación. Para lograr una mayor transparencia se debe crear un procedimiento de evaluación que garantice objetividad. Ésta es la intención a conseguir en todo proceso de evaluación, aunque en más ocasiones de las que deseamos, nos encontraremos que el mismo proceso de evaluación, aunque en más ocasiones de las que deseamos, nos encontramos que el mismo proceso de evaluación del desempeño trata de justificar una decisión previamente tomada.

d).El componente ético. Sea cual sea el sistema de evaluación, las técnicas y los procedimientos implementados, debemos tener presente una actitud ética o

responsable en el desempeño del rol de los evaluadores, no por el poder que ejerce, sino mas bien por las consecuencias que su labor tiene en los miembros de las organizaciones.

Si se considera a la organización como un sistema con tres subsistemas: a) la cultura o ideológico, b) el tecnológico o de competencias, y c) el de las relaciones humanas, se puede saber que estos se hayan estrechamente interrelacionados, y las evaluaciones de desempeño, tienen que tener presente cada una de ellas al momento de evaluar cada subsistema, no de una forma aislada, sino consiente del grado de relación en la que cada subsistema afecta a los otros dos.

Un mal abuso o mal uso de los sistemas de evaluación del desempeño o rendimiento afecta en un plazo corto de tiempo, tanto en el prestigio como credibilidad del evaluador. Por ende en sus relaciones con los evaluados.

Considerando el hecho de que los evaluados realizan juicios sobre el desempeño del evaluador, es decir, también evalúan y tienen ciertas gotas de poder en los sistemas organizados no totalitarios.

Por lo mismo, algunas condiciones que se deben reflexionar antes de la aplicación de una evaluación de desempeño son el comprender el hecho de que las evaluaciones del desempeño o de la empresa en general puede ser un instrumento, de utilidad, pues permite realizar una autoobservación que permita a la misma conocer sus puntos fuertes y débiles y establecer estrategias de mejora que le ayuden a fortalecer estos últimos. Esta analogía organización-ser vivo sugiere la necesidad de identificar cuáles son las características propias de la organización antes de emprender e implementar un sistema de evaluación. Para ello, se menciona a dos autores especializados en la evaluación del desempeño: el canadiense Bazinet(1984) y el español Quijano(1997).

Ambos autores parten de una idea previa y claramente defendida en sus trabajos: donde la evaluación del desempeño debe formar parte de un sistema integrado de gestión y desarrollo de los recursos humanos; considerando las características

previas a la evaluación, lo que puede dar cuenta de la idea del consenso sobre aspectos que deben ser exigidos.

Para garantizar una mejor eficacia en las evaluaciones del desempeño, ambos autores consideran que ciertos requisitos precios que son del todo necesarios. Como en cualquier proceso de influencia social, uno de los factores más importantes es la credibilidad (Mestre, Guil y Gómez, 1998). Pensando por un momento que son trabajadores y que van a ser evaluados por unos supuestos expertos propuestos por la dirección, y que además, algo normal en este tipo de situaciones, la evaluación genera cierto rechazo por parte de los evaluados por motivos que pueden ser desde miedo al despido a una incomodidad por una percepción de la evaluación como una duda o desconfianza hacia la competencia profesional. La credibilidad es uno de los factores más relevantes en cualquier proceso de influencia social, y la evaluación puede ser entendida como tal pues como se dijo al principio implica un proceso de percepción de poder de los evaluados sobre el evaluando. Una voluntad clara, públicamente citada con una participación de la comunidad evaluada en el mismo proceso de la evaluación del desempeño, son unos objetivos bien definidos y un conocimiento adecuado de la cultura y clima de la empresa pudiendo incrementar la percepción de credibilidad en señalar que esta aportación no se vasa en la mera especulación mental, sino en una larga experiencia basada en la investigación.

Bazinet (1984)	Quijano (1997)
<p><i>Características relacionadas con la estructura y el funcionamiento de la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Una planificación del trabajo ya existente, e indispensable a la evaluación. -Una administración cuyos resultados no son cuantificables en la práctica. -Descentralización de los resultados. <p>La distribución del personal en los distintos lugares de trabajo.</p>	<p><i>Voluntad clara y decidida por parte de la dirección.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Asentamiento sin ambigüedades, y total apoyo. -Dotación de recursos económicos y humanos. <hr/> <p><i>Unos fines y objetivos claros y conocidos por todos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Públicamente declarados. -Credibilidad para quienes vayan a participar en él.

<p>-Prioridad acordada para cubrir un mando intermedio. -Valorización de los movimientos de personal. -Filosofía de gestión que hace hincapié en los mandos intermedios que se distinguen por su rendimiento.</p>	<p><i>Un clima favorable y una cultura de participación.</i> -Valores, patrones de comportamientos, vías normativas. -Participación de los evaluados en la discusión del diseño de la evaluación.</p>
<p><i>Características relacionadas con las políticas, reglas y prácticas establecidas para el desarrollo de la carrera personal.</i></p>	<p><i>Una estructura de tareas claramente definida.</i> -Objetivos, tareas, técnicas de medición conocidas por los trabajadores.</p>
<p><i>Características relacionadas con los individuos y con el ambiente reinante en el trabajo.</i></p>	<p><i>El conocimiento además del tamaño de la empresa, la tecnología de la producción empleada, las exigencias del mercado, el tipo de personal, ayudan a aumentar la evaluación.</i></p>
<p><i>Características peculiares de la organización.</i></p>	

Fuente: Esquema de condiciones previas a la evaluación, recogidas en el libro *Psicología del trabajo para realizaciones laborales (2000)*.

Sumándose a ello, la evaluación del desempeño influye en la motivación del personal de la organización, frente a dos maneras. La primera a través de las acciones administrativas relacionadas con las recompensas y las sanciones proporcionadas a los trabajadores. De esta forma, la evaluación permite identificar qué puestos de la organización planteen mayores problemas de rendimiento facilitando de este modo la intervención y actual en un área más específica. La segunda, de un modo más directo, las evaluaciones de desempeño pueden influir en la motivación de los trabajadores a través de la orientación, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona.

Ahora bien, sumada a esta información expuesta, se considera lo señalado por Idalberto Chiavenato (2007), en base a las evaluaciones del desempeño, añadiendo que el interés particular, no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño del puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional; varía de una persona a otra

y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de éstas, dependen del afán personal que determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

La evaluación del desempeño es por tanto una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. La evaluación por ende, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluaciones del desempeño, evaluación de meritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia de las funciones, etc. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, por que las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa; siendo un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación.

Dependiendo de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

En desmedro a ello, se consideran aquellas responsabilidades que hay que tener para las evaluaciones del desempeño, atribuidas al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

a).Gerente: asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, él es quien evalúa el desempeño personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o un supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que enmarca el sistema.

b) La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c) El individuo y el gerente: Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implementación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el consistente estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.

d) El equipo de trabajo: Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e) El área de recursos humanos: En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de

todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige relación y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona.

f) La comisión de evaluación: Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos u está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño.

g) Evaluación de 360°: La evaluación del desempeño en 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con la evaluación. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. Esta evaluación ofrece condiciones para que el administrador se adapte u se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una

pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluaciones amplias y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

En resumen, para finalizar con lo expuesto por Idalberto Chiavenato (2007) sobre las evaluaciones del desempeño. Los objetivos fundamentales de las evaluaciones del desempeño se pueden presentar en dos fases:

- a) Permitir condiciones de medición de potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- b) Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente de la forma de los objetivos de los individuos, de la otra.

Relativo a ello, a continuación se presenta la temática según el modelo expuesto por Martha Alles (2005), en el libro *Diseño por competencias: evaluación 360°*. La que señala, el análisis del desempeño o de la gestión de una persona como un instrumento que permite dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuando a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones e desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la

relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño las señala como útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein (en su libro “Psicología Organizacional, 1982) cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacer la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a los perfiles de los puestos. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña para bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona puesto.

Como se observa, se puede utilizar la evaluación de desempeño para muchas más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

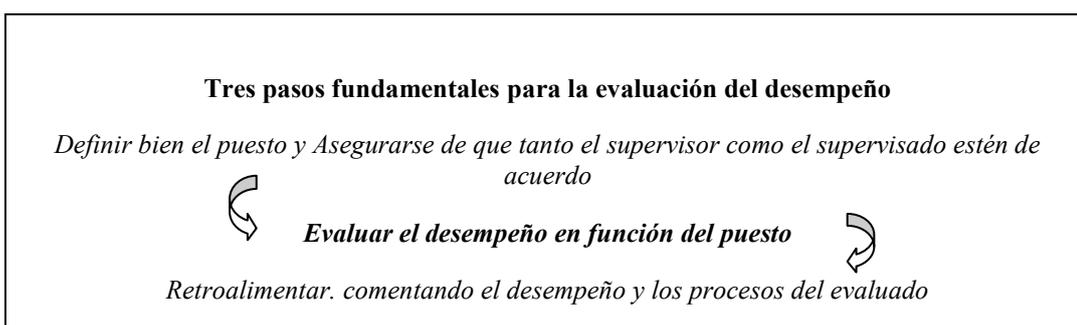
Aquellos métodos de evaluación de desempeño utilizados por Martha Alles, se clasifican de acuerdo con: características, conductas o resultados. Los basados en

características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. Y por último con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en las organizaciones.

Por otro lado, las fases utilizadas por Martha Alles (2004), para el sistema de evaluación de desempeño se traducen de la siguiente manera:

- Definir el puesto: asegúrese de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dejó, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los procesos del subordinado.

Los cuales expuestos en este esquema se visualizan como pasos claves para una buena evaluación de desempeño.



Fuente: Libro "Diseño por competencias: evaluación 360°" Martha Alles, (2005).

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o

comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.

2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis; una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo adecuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
3. Al final del periodo, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes, será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el periodo y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Terminando con lo expuesto por Martha Alles (2005), sobre las evaluaciones del desempeño, se añaden otros autores que se refieren en cuanto a esta variable en estudio.

Si bien el propulsor de los términos de los criterios del desempeño y de competencias dentro de las organizaciones, fue David McClelland (1946). Se considera a la definición de Spencer y Spencer: el cual menciona que la competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Para Speancer y Speancer (1820) las competencias se pueden clasificar en: Competencias de logro de acción, competencias de ayuda al servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas, competencias de eficiencia personal.

Por otro lado, una autora francesa Claude Levy- Leboyer (1992), profesora de psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para la situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rangos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores: presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas de la organización, comprensión de los problemas de la organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de sus subordinados, sensibilidad, desarrollo de sus subordinados, sensibilidad, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación para el análisis, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión conocimientos técnicos y profesionales, energía, apertura a otros intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación.

Claude Levy- Leboyer (1992), plantea diferentes listas de competencias en relación a las expuestas anteriormente por otros autores.

- Intelectuales
- Interpersonales
- Adaptabilidad
- Orientación a resultados.
- Sumándose otra, que resulta interesante denominada “supra-competencias”

Para Levy- Leboyer (1992) las competencias individuales y organizacionales, están en estrecha relación. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrara bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Por tanto, con todo lo antes señalado, y en base a las teorías expuestas sobre lo que son las evaluaciones de desempeño, se resume la variable, como aquella forma más usada para la estimación del desenvolvimiento del individuo en su cargo o puesto de trabajo. Considerando su potencial y el desarrollo de sus labores.

Este sistema de medición, tiene como objetivo fundamental, permitir condiciones en medida del potencial humano y en sentido de la determinación de su plena aplicación, acceder al tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente dependiendo de la forma de administración, proporcionando oportunidades de crecimiento condiciones de afectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte tanto los objetivos organizacionales, como los objetivos individuales , suministrando así una descripción exacta y confiable de la manera en la que el empleado lleva a cavo la labor correspondiente a su puesto de trabajo.

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado; normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Donde los principales beneficiarios son, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Dando por finalizada la exposición conceptual referida a la primera variable en estudio para esta monografía. Se presenta a continuación la segunda variable

“Satisfacción Laboral” con la finalidad de dar a conocer cuál es su relevancia e incidencia dentro del campo de las organizaciones.

Acerca de la Satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario “Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados en sus trabajos o tareas, pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa”

Por lo que el concepto de Satisfacción Laboral no es unívoco y como señala I. Harpaz, (1983), muchas veces los autores elaboran nuevas definiciones para el desarrollo de sus trabajos.

Las distintas conceptualizaciones se pueden agrupar de la siguiente forma:

a). Como estado emocional: por ejemplo Edwin Locke, (1976) la define como estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

b). Como actitud generalizada ante el trabajo: (José Peiró, 1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

c). Como actitud afectiva para resaltar el comprender afectivo de esta actitud como el más importante (Jhon Newstron y Keith Dawis, 1993).

Dentro de la conceptualización de la satisfacción laboral como actitud, se pueden distinguir dos modelos:

1. **Modelo unidimensional:** señalada como la actitud hacia el trabajo, por lo que habla de una única medida por personas y actividad laboral.
2. **Modelo multidimensional:** a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

En este sentido, Locke (1976) identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.

En definitiva, se puede considerar la satisfacción como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (M. Bravo, J. Peiró y I. Rodríguez, 1996).

Agnes Bruggemann, (1974) analiza a la satisfacción laboral, considerando su calidad y no solo su cantidad. Así, desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta cinco formas de satisfacción laboral diferentes:

1. Progresiva: Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.
2. Estabilizada: Cada vez tiene más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
3. Resignada: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.
4. Finja: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
5. Pseudo-Satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

Por otro lado, la satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre sí. De los cuales diferentes estudios han podido hallar correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicósomáticas diversas, estrés,

conductas laborales. Encontrándose correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Federick Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Federick Herzberg, 1959, postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, y logro.

La Satisfacción Laboral según Mónica Marquez Perez (2007), la define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia labor.

Sus actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Por otro lado, los tres aspectos de la situación de empleo que afectan estas percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores

3. Los grupos de referencia.

En conjunto a ello, aquellas características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

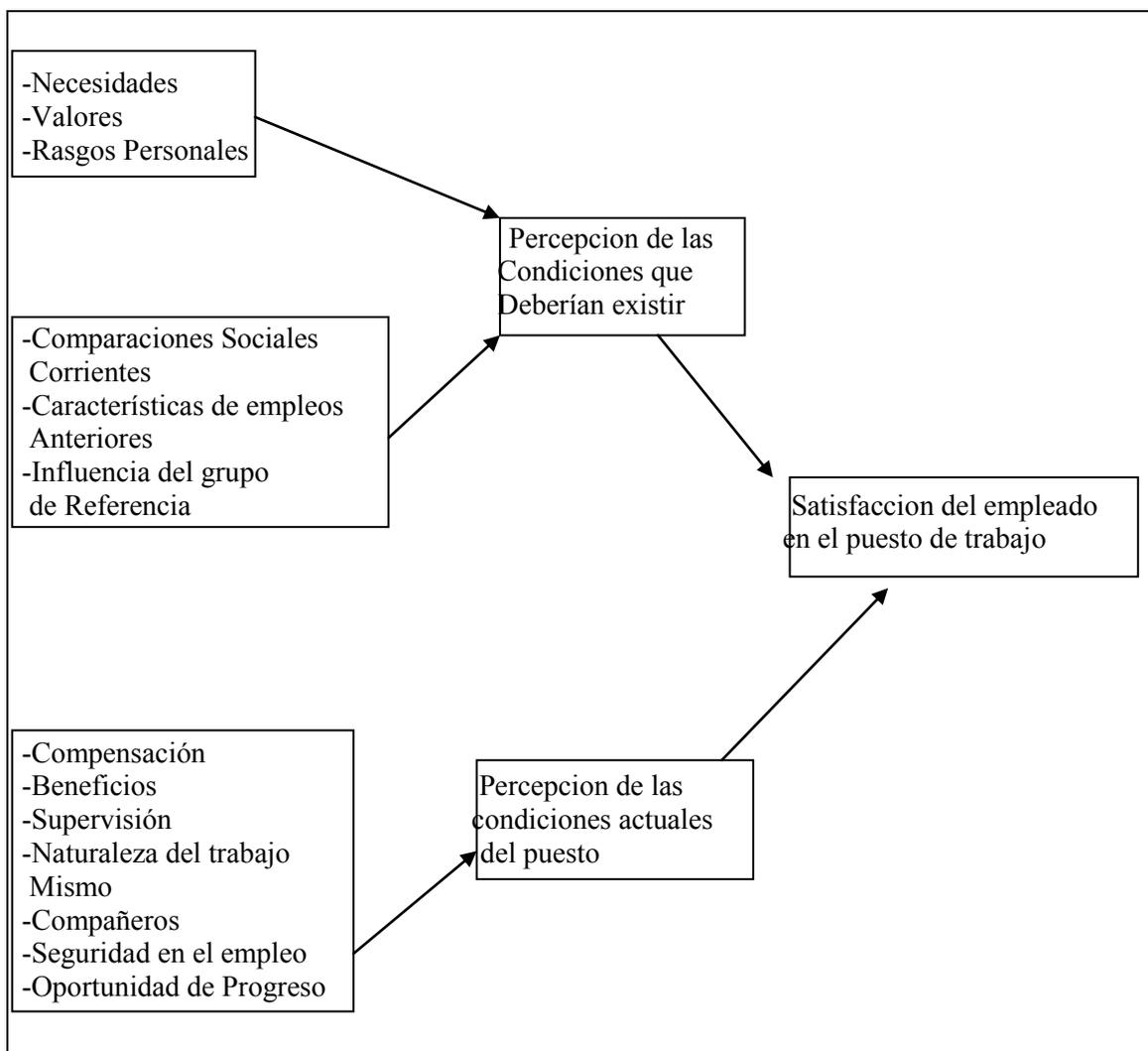
Además se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de la Satisfacción Laboral.



Fuente: Pág. Web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo
2. Sistema de recompensas justas
3. Condiciones favorables de trabajo
4. Colegas que brinden apoyo
5. Adicionalmente:
6. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se amplía la información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral mencionando lo siguiente:

Satisfacción con el trabajo en sí. Reto del trabajo

Dentro de estos factores, se resalta, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. De las cuales se identificaron las siguientes cinco “dimensiones centrales”

1. Variedad de habilidades: grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. Identidad de la tarea: grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

3. Significación de la tarea: grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

4. Autonomía: grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. Retroalimentación del puesto mismo: grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto, que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado *reto del trabajo*. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

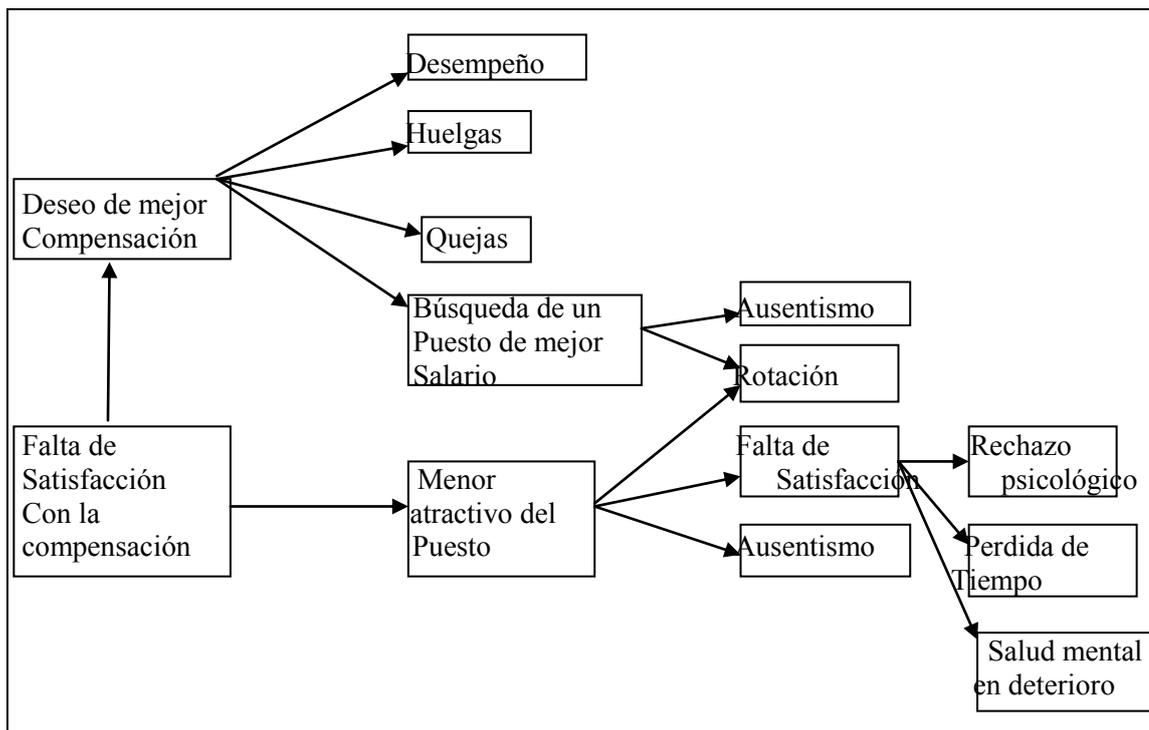
Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Resultados de la falta de satisfacción por la compensación



Fuente: Págg Web:

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo

desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

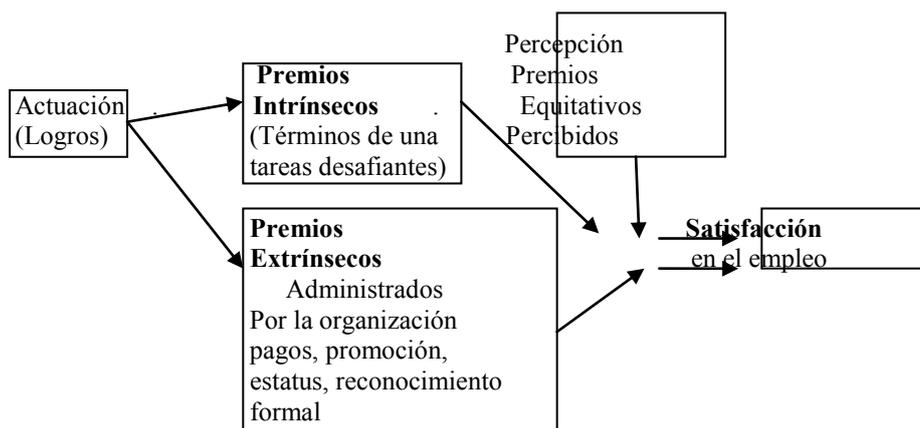
De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Jhon Holland (2006) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitoso en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Satisfacción, Insatisfacción y Producción

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter.

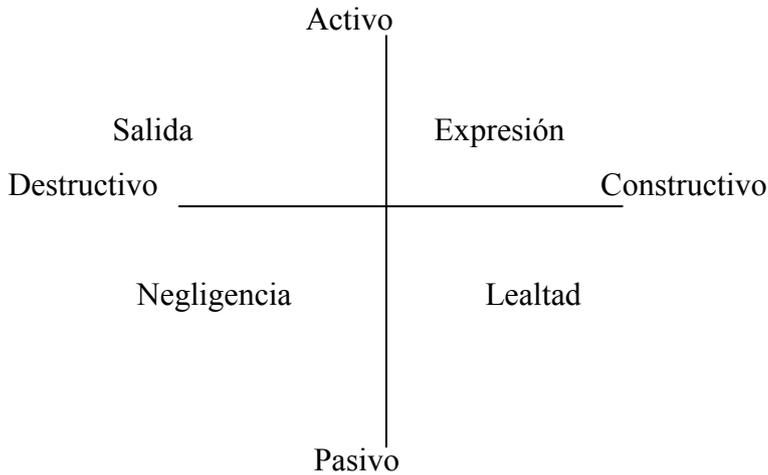


Fuente: Pág.Web:www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de retiro o agresión. La frustración

que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Respuestas a la insatisfacción en el trabajo



Fuente: Pág. Web: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

Por otro lado, según la medición de la satisfacción en el trabajo, se planean dos métodos.

1. Escala global única: la cual consiste en medir a los individuos, que respondan una pregunta cómo qué tanto se encuentra satisfecho con su trabajo, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.

2. Calificación de la suma: este es el método más complejo, pues identifica los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre sus sentimientos hacia cada uno de ellos. Los factores incluidos por lo general son su salario actual, oportunidades para ascender en la organización, entre otros, estos se estiman sobre la escala estandarizada, para luego proceder a sumar para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

En consideración a lo señalado en base a esta segunda variable, se resume que la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la

actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

2. Antecedentes Empíricos

Estudios considerados relevantes en función a la variable “Evaluación del desempeño”: El primer estudio considerado relevante para esta monografía es “Evaluación del desempeño del profesional de enfermería del Servicio de Neonatología”, por Omayda Urbina Laza, Silvio F. Soler Cárdenas y Marta Otero Ceballos, (2008).

El objetivo que tiene este estudio es evaluar el desempeño del profesional de enfermería que labora en los servicios de neonatología, en la provincia de Ciudad de la Habana. La muestra recae en 15 expertos enfermería y 21 licenciados en enfermería de la Ciudad de la Habana (Corresponden al 25,3% del universo de estudio). Donde un grupo de expertos e invitados de la Dirección Provincial en el Sistema Nacional de Salud, obtuvo la información necesaria para la elaboración de los diferentes instrumentos para observar el desempeño, en relación de las diferentes técnicas y procedimientos de los licenciados en enfermería del servicio en cuestión, utilizando una guía de observación como método principal.

El diseño se realizó teniendo en cuenta aspectos específicos que caracterizan el cumplimiento del personal de enfermería ante cualquier técnica o procedimiento a realizar.

1. Porte personal.

2. Preparación del equipo y material a utilizar.
3. Cumplimiento de los principios de asepsia y antisepsia.
4. Cumplimiento del orden lógico del procedimiento.
5. Uso adecuado de equipo y material necesario.
6. Cumplimiento de las precauciones de la técnica.
7. Habilidad y destreza en el desarrollo de la técnica.

La calificación, estuvo basada en los tópicos 3 y 6, sin dejar de considerar el resto de los aspectos. Obteniendo la calificación de bien si tiene todos los aspectos calificados de *B*, también obtiene esta calificación si tiene al menos 4 aspectos con *B* incluyendo 3 y 6 y los restantes con regular *R*. Y por último se obtiene calificación de *R* si tiene 3 aspectos con *B* entre los que están 3 y 6 y los restantes con *R*.

La aplicación de los instrumentos que miden el desempeño se seleccionaron 7 profesionales de 3 hospitales Materno-infantil con Servicio de Neonatología.

Resultados:

En las técnicas y procedimientos observados en los 21 profesionales de enfermería de las 3 instituciones seleccionadas, 15 obtuvieron la calificación de *B*, en la técnica del lavado de manos, relacionada con la alimentación del recién nacido 16 obtuvieron *R*, en el baño del recién nacido 1 fueron calificados entre *R* y mal (*M*); y en las técnicas de la cura del cordón umbilical y el Granuloma, 11 obtuvieron calificaciones entre *R* y *M*; estos resultados hacen inferir que los profesionales de enfermería que laboran en los servicios de neonatología estudiados no han alcanzado todavía un adecuado desarrollo de las habilidades necesarias para un desempeño óptimo en el servicio, por lo tanto se hace necesario desarrollar estrategias de capacitación en los servicios para lograr este objetivo.

El procedimiento con mejores resultados fue el lavado de manos y entre las de peores resultados se encuentran la alimentación y el baño del recién nacido.

Es importante aclarar que como se evidencia en los resultados los profesionales de enfermería que laboran en los servicios de neonatología no posee los

conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse óptimamente en este servicio. La evaluación y registro de la respuesta del neonato en la historia clínica, es uno de los aspectos a descartar, aun señalando la poca importancia a este aspecto y al insuficiente control y exigencia de sus supervisores.

Otro resultado en este estudio señala que el personal de enfermería en general no utiliza el método científico de trabajo de la profesión para la realización de las diferentes acciones de enfermería y por lo tanto son incapaces de realizar una adecuada valoración, seguimiento y evaluación del desarrollo del neonato.

En relación a lo señalado en este estudio, se puede dilucidar la relevancia existente para esta monografía; al señalar la importancia que existe para las organizaciones, el hecho de aplicar un sistema de evaluación del desempeño idóneo que englobe las características y márgenes de cumplimiento de un puesto de trabajo determinado como lo fue en el servicio de Neonatología.

Los resultados de dicho instrumento aplicado a la muestra, lograron demostrar aquella realidad objetiva de las funciones que necesitaban capacitación y mejora en sus servicios. Permitiendo a los directorios planificar en un futuro próximo, modificaciones en las funciones realizadas, que permitan una mejora tanto a nivel de calidad profesional como institucional en las actividades que se emplean hasta la fecha en sus estancias.

Un segundo estudio relevante sobre la variable evaluaciones del desempeño, es “Evaluación del desempeño y diversificación empresarial: Un enfoque de Taxonomías”, por Elena Vásquez Incausti; (2008).

Su objetivo general que recae en examinar la relación entre la estrategia de diversificación empresarial y el diseño de los seis sistemas de evaluación del desempeño en una muestra de 52 grandes empresas.

De las cuales un 50% son industriales y la otra mitad empresas no industriales. Destacando la mayor parte de la investigación realizada en la muestra de empresas industrializadas.

Resultados:

Para obtener una clasificación de los sistemas de evaluación empleados por las empresas, se utilizó la técnica Clúster, que permite identificar tres Cluster. De las 51 empresas de la muestra con sistema formal de evaluación del desempeño, 38 pertenecen al Cluster 1 (74%), 4 al Cluster 2 (8%) y 9 Cluster 3 (18%).

La salida ofrecida por la técnica estadística empleada, aporta poca información sobre la caracterización de los Clusters para todas las variables, por lo que con el objetivo de obtener información adicional, se crea una variable de tipo nominal que indica la pertenencia de cada empresa a una de las tres agrupaciones y utiliza tablas de contingencia para conocer, a través del estadístico Chi-cuadrado de Pearson y la razón de Verosimilitud. Aquellas variables del sistema de evaluación del desempeño que más determinan las diferencias entre agrupaciones, recoge datos sin aplicar pruebas exactas, reduciendo el tamaño muestral.

Según los sistemas de evaluación del desempeño y estrategia corporativa de diversificación empresarial, los resultados fueron los siguientes: de las 51 empresas que participaron en las definiciones de los Cluster de evaluación del desempeño, 15 presentan estrategias de negocio único (29%), 11 cuentan con estrategias de negocio dominante (22%), 22 siguen o forman parte de grupos con estrategias de diversificación relacionada (43%) y tan solo 3 forman parte de grupos con estrategias de diversificación no relacionada (6%).

Con el objetivo de conocer si las empresas ajustan sus sistemas de evaluación a la estrategia corporativa de diversificación empresarial, se procede a las estrategias de diversificación relacionada/no relacionada, las que determinan las diferencias en el empleo de los sistemas de evaluación, siendo los sistemas de evaluación que se denominan cualitativos, aquellos que las diferencias presentan en cuanto a las estrategias de diversificación de las empresas que lo utilizan.

También existe una asociación entre el empleo de sistemas de evaluación cuantitativos y la pertenencia a un grupo de sistemas de evaluación cualitativos no relacionada.

Las relaciones entre las estrategias de negocio único y dominante con los tipos de sistemas de evaluación son menos evidentes. Por lo tanto, un patrón claro para las empresas no diversificadas. Si bien eso es cierto que en las empresas con negocio único existe clara tendencia hacia sistemas cuantitativos. En las empresas con negocio dominante no existe una tendencia clara porque hay un reparto similar entre aquellas que siguen un sistema cuantitativo y las que se inclinan por uno cualitativo.

Como se puede apreciar en este estudio, la relevancia que se muestra para esta monografía, tiene que ver con los sistemas de retribución en base al desempeño. Esta práctica en el recurso humano se ha convertido en la actualidad, en un proceso estructurado y sistemático que pretende no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte de las organizaciones, sino también en gestionarlo destacándose cada vez más su carácter estratégico.

Un tercer estudio citado es “La Evaluación del Desempeño docente en las Universidades Públicas de México”; por Mario Rueda Beltrán, (2008). El cual tiene como objetivo principal, demostrar como es el sistema de evaluación de desempeño docente en las Universidades Públicas que opera en México. Considerando una situación corriente en cada una de las instituciones de educación superior de ese país, quienes presentan de forma abrumadora actividades muy diversas vinculadas y con iniciativa en las evaluaciones. Los actores involucrados directamente en la educación formal, como profesores y estudiantes, y casi todas las acciones significativas que ahí tienen lugar son actualmente objetos de evaluación. Sin embargo, cabe hacer notar que la evaluación se considera como una parte integral de la planeación educativa, transformándose en acciones estratégicas e instrumentos de los directivos del sector para mejorar la calidad de la educación. La implementación de políticas, en la evaluación dan lugar a numerosos programas y acciones que resultan necesario conocer, si los propósitos originalmente planteados se cumplen pueden apreciarse en las instituciones de educación superior como resultado de la aplicación.

En particular en este estudio la evaluación va dirigida a los académicos y más específicamente a su desempeño como docente. Ya que argumentado que este tipo de evaluación se ha desarrollado en el marco de programas especiales para compensar económicamente a los académicos, con la intención de mejorar su rendimiento y elevar la calidad educativa. No se cuenta con suficiente información sistémica sobre cuáles son las practicas actuales de evaluación del desempeño docente en las universidades públicas y cuáles han sido los efectos de dichas iniciativas en la vida cotidiana de las instituciones.

En el contexto de la política educativa nacional y la calidad de los servicios ofrecidos por las IES (Institutos de estudios de la Sociedad), un elemento clave es el papel desempeñado por los docentes, de ahí el interés por evaluar su actividad. Atender a la valoración de las actividades de los profesores se justifica por una de las finalidades de la evaluación, la orientada al mejoramiento de la enseñanza, a través de la retroalimentación proporcionada a los docentes y a sus repercusiones en los programas de actualización permanente. La evaluación de la labor docente puede resaltar la importancia y complejidad de las actividades relacionadas con el cumplimiento de la función docente en la universidad, así como reconocer que su evaluación es un tema poco desarrollado en el contexto nacional y menos aún reconocido directamente en las políticas de evaluación y los contextos institucionales. (Canales y Luna, 2003; Canales y Guillo; 2008).

Por otro lado, el diagnóstico de este estudio se realiza a través de una estrategia metodológica ya probada, (Rueda, 2006) la cual consistente principalmente en la realización de seis seminarios-talleres en los que participan los encargados directos de realizar los procesos de evaluación de la docencia en las universidades públicas de las ciudades que conforman las regiones y/o los representantes asignados por la propia institución.

Resultados:

En las instituciones incluidas se constata de la presencia de acciones sistemáticas de evaluación del desempeño docente surgidas en su mayoría a partir de los años

noventa, con la implementación de los programas de compensación económica surgidos para enfrentar la caída salarial drástica del personal académico universitario, derivada de las crisis económicas del país, y la aplicación de nuevos criterios de distribución de recursos económicos a las universidades, dependientes de los resultados de las acciones de evaluación, este dato confirma la aparición de la influencia y acelerada expansión de las políticas públicas de evaluación aplicadas durante aquel periodo.

Las acciones de evaluación del desempeño docente y sus propósitos explícitos se encuentran identificados fundamentalmente con los programas de compensación salarial: el de Mejoramiento del profesorado, el de Fortalecimiento institucional y otros similares. La evaluación de la docencia es condición de acceso a estos programas, excepcionalmente forma parte de la información para el desarrollo profesional de los académicos. También la evaluación docente es considerada en combinación con productos de investigación y la obtención de grados académicos; situación que directamente abona para que las actividades de docencia se perciban con menor estatus

Las instancias encargadas de las evaluaciones del desempeño docente se encuentran ubicadas en muy diversas unidades académicas o administrativas, como la de Planeación o de Gestión, muy cercanos a los directivos de la administración en turno y por lo tanto, en riesgo permanente en lograr la continuidad del trabajo o el desarrollo de actividades a largo plazo.

Predomina la estrategia de ofrecer directrices generales para evaluar el desempeño docente en el conjunto de los programas de formación profesional, aunque en las grandes instituciones esto se delega en las escuelas y facultades o, simplemente, no se intenta alguna inherencia desde los órganos directivos centrales. Además prevalece la evaluación del desempeño docente mediante la opinión de los estudiantes recuperada a través de cuestionarios.

Los instrumentos por tanto, se diseñan a partir de la adaptación de los usados en otras instituciones o se elaboran uno propio que resguarden y engloben lo

necesario solicitado por la institución. Como los cuestionarios, donde manifiestan una gran diversidad de formas para referirse a las dimensiones claves del desempeño docente y/o identifican casos en los que se reconoce la especialidad de diversas situaciones de enseñanza y se emplean instrumentos diferentes para los recursos teóricos, el laboratorio, el taller o la práctica de campo.

Algunos cuestionarios empleados no reconocen la presencia de la investigación educativa que ha identificado comportamientos docentes asociados a un aprendizaje exitoso, por lo que se observan reactivos que no están relacionados con el proceso de aprendizaje o se refieren a aspectos administrativos.

Por lo tanto, son los resultados de la evaluación quienes proporcionan la información a los profesores evaluados, a las instancias administrativas, a los programas de estímulos, a la productividad y a los organismos acreditadores. Excepcionalmente reportan los resultados de la evaluación que se necesita para generar acciones de formación y capacitación para los docentes.

Dicha información, por tanto, es relevante para esta monografía, ya que concibe la riqueza que tienen cada uno de los procedimientos de la evaluación del desempeño aplicada en esta muestra, para servir, corregir o minimizar aquellos defectos identificados dentro de la muestra. Como lo es a su vez aquellos el hecho de ser considerados estos mismos pasos y procedimientos para futuras prácticas en atribución de la mejora de actividades, para el aumento de la calidad de los trabajadores, como de la organización misma.

Un cuarto estudio relevante sobre las evaluaciones de desempeño para esta monografía es “Proceso de Evaluación de Desempeño por competencias en una empresa financiera privada de Lima Metropolitana”; por Jiza Zárate Amayo, (1994).

Este estudio estudia la población de una empresa financiera privada que está constituida por 453 trabajadores, de los cuales 426 personas pertenecen a puestos

administrativos y 27 personas a puestos ejecutivos. Ambos grupos ocupacionales están distribuidos en 11 gerencias. En la cual, se diseña un instrumento a partir del establecimiento de las competencias a evaluar para cada grupo. Definiendo así los niveles del rendimiento. Y luego de ello, los evaluadores se convocan en un taller de capacitación para cada grupo ocupacional, donde se les presenta el diseño de la evaluación recalcando la importancia de la objetividad del evaluador.

Resultados:

Los resultados de la investigación se presenta en dos grupos ocupacionales de la empresa: Personal Administrativo y Personal Ejecutivo.

En el primer caso, los resultados evidencian una tendencia normal por cierta centralización. Esto es esperado debido al tamaño de la muestra y al grado ocupacional. La centralización de los resultados puede ser provocada por la misma cultura de la empresa, donde la falta de entrenamiento de los evaluadores los lleva a calificar en un término medio a su personal. Siendo este uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las primeras evaluaciones de desempeño que se implementa la empresa.

El tipo de instrumento utilizado también podría ser una explicación de esta centralización de los resultados al no haber utilizado un instrumento según la categoría de la muestra.

La otra explicación ante estos resultados es que efectivamente el personal es «Medianamente competente».

Las gerencias evidenciaron una tendencia Medianamente competente en el área de las operaciones. Donde las gerencias de Contraloría y Negocios en el nivel administrativo obtuvieron los porcentajes más elevados dentro de la categoría «Competente» Por el tamaño reducido de este grupo, los porcentajes de calificaciones en la categoría "No competente» es nulo. Esto demuestra que el personal de estas gerencias es efectivamente competente.

En las gerencias comerciales no competentes, sería conveniente indagar sobre las posibles causas del desempeño «No competente», acordar objetivos y establecer

convenios o compromisos de mejora para el periodo siguiente. Así mismo, si el resultado fue producto de calificaciones drásticas, hay que capacitar a los evaluadores para evitar el efecto del halo, la rigidez y el sesgo (Dessler, 1991).

En cuanto al personal ejecutivo, el desempeño, es de medianamente competente hacia arriba. Esto es considerado normal y aceptable no solo por el tamaño reducido de la muestra, sino por el nivel de los evaluados que ocupan cargos de dirección y de elevada responsabilidad, que de por sí exige una calificación mínima para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, el resultado general no es el esperado para la alta responsabilidad, la mayoría resulta "Medianamente competente». Esto requiere de programas de capacitación dirigidos a elevar los niveles de competencia en el personal ejecutivo.

Por tanto, la relevancia demostrada en este estudio, es en base no solo al rubro de negocio de la empresa presentada, que lleva a escoger un personal ejecutivo realmente capacitado en estas áreas, puestos que una financiera debe contar; sino vas bien con un sistema competitivo y un claro diseñado a la medición de una estrategia capaz de visualizar cual es el desempeño que se vivencia dentro de la empresa, y como es que debe realizar aquellas cobranzas y sistemas para seguir trabajando con un grado alto de competitividad.

La relevancia de este estudio, como bien se aprecia, muestra uno de los pasos principales y relevantes a la hora de idear un sistema de evaluación apto para la muestra en estudio. Considerando, aquellas competencias, categorías y perfiles de los cargos que se pretenden medir.

Ahora bien, en relación a los estudios citados en esta monografía sobre la segunda variable propuesta "Satisfacción Laboral". El primer estudio citado es "La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfacción S20/23"; por J.L Meliá y J. M. Peiró; (1989).

El objetivo de este estudio es dar a conocer el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 que ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de

contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales.

La muestra de este estudio está compuesta por 155 sujetos miembros formales de organizaciones laborales de los que un 65,2% son varones y un 38,8% mujeres. El 37,4% de las 155 personas focales trabajan en organizaciones del sector público, el 62,6% restante en empresas privadas.

La versión S20/23 presenta unas instrucciones sensiblemente más breves que la versión S4/82, manteniendo las mismas alternativas de respuesta.

El Factor I da cuenta a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa, por lo que se denomina: Satisfacción con la Supervisión.

El Factor II da cuenta al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación tratándose claramente de un factor de Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.

El Factor III reúne su contenido referido al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación. Denominando a este, como factor de Satisfacción con las prestaciones recibidas.

El Factor IV se refiere a las satisfacciones que dan el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar. Por lo que se denomina como Satisfacción intrínseca del trabajo.

Por último, el Factor V se refiere a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. Para ello se denomina como Factor con la Participación.

Resultados:

Se presenta la versión S20/23 del cuestionario de satisfacción que es una forma 3'56 veces más corta que el cuestionario original y conserva una elevada consistencia interna y unos niveles de validez muy apreciables.

El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con la supervisión I), con el ambiente físico de trabajo (II), con las prestaciones recibidas (III), la satisfacción intrínseca del trabajo (IV), y la satisfacción con la participación (V).

El diseño ha sido diseñado para poder obtener una evaluación útil, cómoda, y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las importantes restricciones motivacionales y temporales a que puede estar expuesto el trabajo de investigador o del consultor en contextos organizacionales.

Teniendo como relevancia para esta monografía, aquellos factores de la experiencia del hombre en el trabajo como parte trascendental para comprender la satisfacción laboral de los sujetos en sus áreas de trabajo dentro de las organizaciones. Y las cuales son adquiridas en la elaboración de un nuevo instrumento para la medición de la satisfacción laboral desde una realidad más enfocada a la motivación y a los contextos organizacionales actuales.

El segundo estudio considerado relevante para esta monografía es titulado como "Impacto de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en el cliente externo", por Yudith Salvador Hernández; (2009).

El objetivo que se presenta es analizar la relación existente entre la satisfacción del cliente interno y el desempeño laboral y los factores que la afectan; los cuales repercuten en el cliente externo. Para ello, el procedimiento utilizado persigue estructurar los pasos para gestionar la satisfacción el cliente interno y su desempeño vinculado a la mejora del servicio al cliente externo, haciendo uso como bases teóricas, del enfoque de sistemas par a interpretar la gestión de recursos humanos, del enfoque estratégico de la dirección que combina la dirección por objetos y la planeación estratégica. Se conforman además métodos y

herramientas necesarias para cada una de las etapas del proceso de implementación ante las que se incluyen: revisión documental, entrevista, encuesta, el trabajo en grupo, entre otras. La selección es de 15 agentes expertos.

Resultados:

Se lograron beneficios sustanciales para la organización, entre los que se destacan: Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes internos, su desempeño laboral y su impacto en los clientes externos; diagnosticar de manera reiterada y planificada el estado de las dimensiones que evalúan el ambiente laboral y organizacional.; puntualizar las insuficiencias existentes en la gestión de los recursos humanos así como la determinación de las causas y condiciones que la limitan; definir e implementar estrategias de mejora en todos los niveles y procesos de la organización permitiendo mejorar paulatinamente el servicio prestado a los clientes externos tributando a la fidelización de los mismos; posibilitar de manera constante un ambiente de cambio interno, tanto del punto de vista laboral como organizacional, estando preparados para enfrentar los cambios del entorno.

La relevancia que tiene este estudio, es que sustenta a la opinión de los expertos de esta investigación. Las posibilidades de aplicación en otros centros turísticos y/o organizaciones orientadas al servicio, expresando que el procedimiento es posible de aplicarse, y demostrar así su conveniencia y su capacidad de describir, explicar y predecir, en lo referente a los fenómenos que engloban la satisfacción del cliente interno, su desempeño laboral, y su impacto en el cliente externo.

Una vez más, se ve reflejada la importancia que tiene para las organizaciones la satisfacción laboral del personal y de los clientes. Considerándolos como parte de su existencia vital.

Otro estudio citado es el titulado “Satisfacción de los usuarios de 15 hospitales de Hidalgo México”, por Anastasio Ovejero Bernal, Ana I. García Álvarez, José Antonio Fernández Alonso; (1998). El cual tiene como objetivo, identificar la

satisfacción de los usuarios de los servicios institucionales de salud a través de la manifestación de su opinión.

Los resultados apuntan a la proporción de satisfacción de la muestra del estudio en un 84,9%; lo que se observó durante el turno vespertino. La satisfacción según el servicio recibido entre las diferentes especialidades e instituciones, mientras que para la seguridad social la mayor proporción se encontró en los servicios de medicina interna y cirugía, para los hospitales sin seguridad social fueron los servicios de traumatología y ortopedia. De las variables asociadas con la insatisfacción se encontraron significativas aquellas que conforman la dimensión organizacional hospitalaria, como el trámite para obtener la consulta, y las amenidades, de éstas últimas el confort y la limpieza de las instalaciones, y de manera negativa la ausencia de baño en la sala de espera, influyeron en la percepción de la satisfacción. El 53,64% se vio en la seguridad social, encontrando diferencias estadísticamente significativas entre las poblaciones respecto a la pertenencia de seguridad social. La calidad de la atención fue percibida como mala en el 29,84% en la población de estudio, en el grupo de sujetos insatisfechos la percepción de mala calidad fue significativamente mayor. Del total de los usuarios insatisfechos con la atención recibida las mayores proporciones de mala calidad se encontraron en las instituciones de la seguridad social (39,41% v/s 19,42%).

Las omisiones en los procesos de revisión y diagnóstico constituyeron las principales variables relacionadas con insatisfacción. Entre las más importantes se encuentran la ausencia de la información del padecimiento, ya que el 16,0% del total de los sujetos encuestados y el 39,3% de los insatisfechos mencionaron no haber recibido ninguna información sobre su enfermedad. Sobre la capacidad resolutoria de la institución el 20,1% de los usuarios encuestados refirieron que su problema no había sido resuelto.

Las relaciones interpersonales significan un elemento fundamental en la satisfacción del usuario, por ejemplo, la insuficiente amabilidad de los médicos, fue la manifiesta en un 11,51% de los encuestados. En el análisis de la percepción

económica en la percepción de la satisfacción, los usuarios insatisfechos ganan más (\$1.509.621 v/s 629.231). El 47,9% de los usuarios tenían una expectativa de mejor atención, y ésta tiene una gran influencia de insatisfacción en los usuarios.

Se observan a su vez, que existen variables de la estructura, el proceso y el resultado asociados a los riesgos de insatisfacción, identificando que esta se asocia con actitud poco amable del médico; trámite de consulta complicado, ausencia de baño en la sala de espera, situación que permite identificar los elementos que conforman la consulta externa que influyen en la percepción de los usuarios.

Al igual que los estudios anteriores, se apela en esta investigación la relevancia que nuevamente se demuestra para cualquier organización, el comprender como los trabajadores se sienten dentro de las instancias de trabajo, para así en conjunto de ello, idear actividades u nuevas pautas en función a la mejoría de su calidad laboral y bienestar psicológico con el cual estos se desenvuelven a diario.

Un cuarto estudio citado es: “Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados”, por Gabriela Topa Cantisano, J. Francisco Domínguez. (2007). Este estudio tiene como objetivo mostrar la mediación parcial de la identificación grupal, personal y organizacional en las relaciones entre la percepción de ruptura de contrato psicológico y la satisfacción laboral de los empleados. Donde la muestra es de 133 empleados. Los cuales a través de un modelo de ecuaciones estructurales se prueban los diferentes focos de identificación frente a los diferentes resultados.

Hipótesis del estudio:

1. Se espera que la percepción de ruptura del contacto psicológico tenga relaciones directas con la satisfacción laboral, tanto con los factores higiénicos como con los motivadores.

2. Se espera que la identificación con el grupo, la organización y la profesión medien parcialmente la relación entre la ruptura percibida del contrato y los factores de satisfacción higiénicos y motivadores.
3. Se espera que la identificación grupal y organizacional este asociada más frecuentemente a la predicción de los factores higiénicos.
4. Se espera que ella identificación profesional este asociada más fuertemente a la predicción de los factores motivadores.

Resultados:

El análisis de la matriz de correlaciones permite observar que las relaciones entre las variables siguen el patrón sugiriendo por las hipótesis, ya que la ruptura de contrato muestra relaciones negativas y estadísticamente significativas tanto con cada una de las formas de identificación como con la satisfacción laboral en sus dos componentes. Por el contrario, las relaciones de las diversas formas de identificación con la satisfacción son positivas y estadísticamente significativas.

Por otro lado, para poner a prueba las hipótesis del estudio se emplea un modelo de ecuaciones estructurales, la cual influye directamente sobre las tres variables endógenas e indirectamente sobre otras dos variables endógenas: satisfacción con factores higiénicos y satisfacción con factores motivadores. Cada una de las variables dispone de un indicador observable constituido por la media de la correspondiente escalera. Para estimar el modelo se utilizó el procedimiento de máxima verosimilitud, y el input fue a través de una matriz de datos orientales.

Los errores de las tres variables de identificación, permitieron que correlación y los indicadores de ajuste del modelo presentan unos valores adecuados, aunque todavía mejorables.

El proceso de re-especificación del modelo, elimino las relaciones entre predictores y críticos que no resultaban estadísticamente significativas sobre la base de sus Critical Ratios obteniendo un modelo de mejor ajuste en comparación a otros modelos de dos índices que tienden a añadir penalizaciones a aquellos

modelos más complejos y con peor ajuste que se benefician con los valores más pequeños los modelos más parsimoniosos y con mejor ajuste a los datos.

En primer paso de la re-especificación queda eliminada la variable identificación con el grupo ya que su poder predictivo sobre los resultados no alcanza la significación estadística. Finalmente, tomando en consideración los MI del modelo, se aplica una relación directa entre los factores motivadores e higiénicos, que permitía mejorar el ajuste del modelo a los datos.

Las estimaciones estandarizadas del modelo final, así como las razones críticas asociadas a los pesos de regresión que se requieren a fin de examinar más detalladamente los argumentos a favor de la hipótesis segunda, la cual se lleva a cabo en la comparación de los efectos directos e indirectos de la ruptura de contrato percibida sobre los factores de la satisfacción, encontrándose que en el caso de los factores higiénicos los efectos directos y los indirectos son aproximadamente iguales, mientras que en el caso de los factores motivadores, los efectos directos son superiores a los indirectos. Pudiendo afirmar que los resultados brindan apoyo parcial a las hipótesis demostradas en este estudio.

Nuevamente en este estudio, se presenta la satisfacción en las organizaciones como un factor primordial más aun cuando se trata de una ruptura de los contratos psicológicos y en el cómo influyen los empleados en ello. Sobre todo cuando el objeto de estudio, es en base a la potencialización de cada factor que ayude tanto en la productividad de la empresa, como también en la mejoría de su funcionamiento.

3.-Estado del Arte

Como se puede apreciar en base a los antecedentes conceptuales y empíricos presentados anteriormente. Con el paso de los años, ambas variables fueron puliendo sus lineamientos y fueron incorporando aun más sus conceptos a las personas quienes forman parte de las organizaciones; considerándolas no como objeto complementario dentro ellas, sino más bien, como una de las piezas fundamentales para la el buen desempeño productivo y eficaz dentro de dicha institución.

Por ejemplo, una de las primeras teorías en relación a las evaluaciones de desempeño, fue el Canadiense Bazinet y el Español Quijano (1984). Quienes definieron la evaluación de desempeño como parte de un sistema integrado de gestión y desarrollo de los recursos humanos. Para garantizar una mejor eficacia en dichas evaluaciones, los autores consideran ciertos requisitos precisos que son de tono necesarios: Influencia social y la credibilidad.

Por otro lado, Peiró (1991) señala las evaluaciones de desempeño como un elemento de juego político, un instrumento de poder que en ocasiones producen coaliciones para la consecución de determinados fines.

No así años más tarde Idalberto Chiavenato (2007), quien señala que el interés en base a las evaluaciones de desempeño no están en el desempeño en general, sino más bien específicamente en el desempeño del puesto. Ósea en el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.

Por otro lado Martha Alles (2005) considera las evaluaciones de desempeño como un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Donde sus principales objetivos señalan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

De la misma forma, ocurre con el paso de los años modificaciones del concepto de Satisfacción Laboral. Donde en un comienzo solo era considerado como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Edwin Locke (1983).

Peiró (1984) a su vez, lo define como aquellas actitudes del personal que se enmarcan tanto afectivas, cognitivas y comportamental dentro de la organización.

Sin embargo con el paso de los años, Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), definen la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Mónica Marquez Perez (2007), la define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia labor.

Sus actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Como se puede apreciar, por otra parte en la actualidad se han visto cambios en el mundo empresarial, donde el desarrollo de la ciencia y las nuevas tecnologías en cuanto a la información y las comunicaciones, dieron lugar a que el conocimiento se convirtiera en el recurso básico. Donde lo más valioso para la empresa comienza a ser el capital humano, el cual tiene su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, y a su vez, todo esto en conjunto genera lo máspreciado. El valor económico para la empresa.

Debido a todo esto se comienza entonces a ver al hombre de una manera diferente dentro de las organizaciones; ya no se entiende como una máquina sino como un ser humano, el cual con su conocimiento y habilidades agrega valor tanto significativo como productivo dentro de la organización.

Es por esto que la Satisfacción Laboral entra a jugar un papel fundamental en las organizaciones modernas, ya que, ayudan a que los trabajadores se desarrollen al máximo y se adquiera un bienestar psicológico idóneo para la realización de sus habilidades y destrezas dentro de sus puestos de trabajo.

De acuerdo a ello surge una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento y bienestar de sus empleados y planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia a la organización y al departamento de recursos humanos, que no solamente se encargará de mejorar el clima laboral, sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan a través de los cargos de cada trabajador. Esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

Es por ello que se considera según lo investigado que las evoluciones del desempeño y la satisfacción laboral, pasan a transformarse en un medio continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; siendo capaz de comenzar a evolucionar a partir del conocimiento de la realidad de empresa tanto a nivel de sus funciones, como a nivel de su bienestar.

Ahora bien, asumiendo lo antes señalado, se menciona que el enfoque que se abordara para la problemática de esta monografía es desde un enfoque sistémico. Ya que este enfoque según lo estudiado, es el más idóneo y adecuado para poder abordar y tratar ambos conceptos de manera holística.

Por otra parte, este enfoque es seleccionado, por razones que esta investigación centra su campo de estudio en función del modelo de Martha Alles, para la variable de evaluaciones de desempeño y en función de las fases que esta presenta para la obtención de un instrumento idóneo para medir el desempeño dentro de cualquier organización.

Desde el punto de vista sistémico se presentan aquellos factores que hacen posible que la segunda variable tenga un buen efecto dentro de la organización. Y esta sea

potenciada positivamente en marcha a las relaciones y labores que se encomiendan a diario en los puestos de trabajo.

No obstante, se justifica aún más el hecho de tomar en consideración el enfoque sistémico y no otro. Dado que En la actualidad el enfoque sistémico, es bastante utilizado dentro de la administración de las diferentes organizaciones, donde esta se considera cómo una estructura autónoma, la cual puede ser vista y estudiada por medio del enfoque sistémico, donde la visión de este dentro de un sistema hace que se vea a la organización desde una totalidad.

Este enfoque dentro de las organizaciones presenta como principal objetivo, el representar a cada sistema que conforma a una organización de manera comprensiva y objetiva, es decir, debido a las teorías tradicionales que han estado por años dentro de lo que son el desarrollo organizacional, inclinándose a ver a estas, como sistemas de organizaciones cerradas, las cuales no consideran los diferentes ambientes en el cual se puede presentar una organización.

Para poder entender de mejor manera este enfoque y por qué se considero este y no otro al momento de abordar el tema de la presente monografía, se explicará de manera más detallada que son los sistemas, sus diferentes características y como estos comenzaron a ser considerados para el desarrollo de las organizaciones en sí. Se entiende el concepto de sistema como el conjunto de de elementos interdependientes que interactúan entre sí, las cuales al ser combinadas forman un todo organizado.

Entre las características de los sistemas dentro de los sistemas administrativos de una organización, podemos considerar que esta al ser tomada desde la perspectiva de conjuntos de elementos, los cuales, se interconectan entre sí, para formar un todo, esto hace que presente tenga la propiedad de que ninguno de los elementos de la cual está compuesta son aislados.

Con lo cual surge un sistema organizativo como un todo, donde el conjunto de sus unidades al relacionarse de manera recíproca entre sí, se deduce en dos conceptos que la caracterizan básicamente en un sistema en el cual encontramos:

- Los propósitos u objetivos: como los elementos o propósitos que presenta una organización, para poder llevar a cabo su función, donde las relaciones definen una distribución, la cual siempre trata de alcanzar un objetivo.
- Globalismo: todo sistema presenta una naturaleza orgánica, donde una acción produce un cambio en una de las unidades del sistema, es decir, cualquier estímulo dentro de cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades por la relación existente entre ellas, donde el efecto de estas modificaciones hará que el sistema reacciones globalmente ante cualquier estímulo presentado dentro de una unidad del sistema o parte de la organización, con lo cual se puede entender esto como una reacción de causa y efecto, así el sistema experimentará cambios y ajustes sistemáticos de manera continua.

Es preciso mencionar que una organización podrá ser entendida como un sistema total cuando esta, está representada por todos los componentes y relaciones necesarias para la obtención de un objetivo dentro del mismo sistema total. Cabe destacar que estos objetivos se crean con la finalidad para la cual fueron establecidos donde todos los componentes se relacionan con el sistema.

Estos sistemas pueden operar simultáneamente tanto en serie como en paralelo, donde no hay sistema si este se realiza fuera de un ambiente específico, es decir, se considera todo lo que se desarrolle fuera o alrededor de un sistema y no dentro de este y presente una influencia sobre la operación de este, donde los límites y las fronteras definen que es el sistema y cuál es el ambiente que lo envuelve.

Dentro de los tipos de sistemas podemos encontrar una gran diversidad de ellos, los cuales se pueden clasificar de diferentes formas de acuerdo de ciertas

características básicas que deben de poseer en medida a cómo estos sistemas están constituidos los cuales pueden ser físicos o abstractos.

Los sistemas físicos se componen con equipos, maquinarias objetos y redes, los cuales estas relacionados de tal manera que permiten que estos puedan ser descritos en términos cuantitativos del desempeño de estos, mientras que los sistemas abstractos se componen de conceptos, planes, hipótesis e ideas, los cuales son símbolos que representan atributos y objetos que sólo existen en el pensamiento de la persona.

Es preciso mencionar que estos sistemas abstractos, solo se vuelven reales cuando son aplicados a un sistema físico, donde lo material se complementa con lo mental.

En cuanto a la naturaleza de los sistemas se consideran que estos pueden ser sistemas de carácter cerrados o abiertos, donde los primeros se caracterizan por no presentar relación alguna con el ambiente que los rodea, considerándolos herméticos ante cualquier influencia ambiental, los cuales al no recibir ninguna influencia del ambiente, hacen que tampoco estos influyan dentro de este, por lo cual no reciben recursos externos ni lo que producen es enviado hacia afuera; estos sistemas son totalmente determinista y programados.

Mientras que los sistemas abiertos, como su nombre lo indica, estos sí presentan relaciones de intercambio con el ambiente que lo rodea a través de los in put (entradas) y out put (salidas), estos sistemas están en continuo intercambio de energía con el ambiente, lo cual los hace ser completamente adaptativos, ya que, para que puedan sobrevivir estos deben de presentar la capacidad de readaptarse de forma constante, con los cambios que se van produciendo en los medios, lo cual influye en la calidad optimizando a la estructura en medida que el conjunto de los elementos son organizados, haciendo de estos una operación adaptativo, conllevando con esto un continuo proceso de aprendizaje y auto organización.

A fin de que los sistemas también presentan propiedades que los hacen ser considerados a la hora de inclinarse por estos dentro de una organización, donde

encontramos propiedades como la homeostasis y la entropía, donde a la primera es la propiedad que se presenta un sistema para definir su nivel de respuesta y adaptación hacia los diferentes conductos y las tendencias que presenta esta para la supervivencia del sistema, mientras que la entropía, es el nivel de desgaste que puede presentar el sistema durante el transcurso del tiempo. Aquellos sistemas que tienen a la entropía, suelen desaparecer por el desgaste generado por el proceso sistémico.

Cabe destacar que aquellos sistemas denominados como cerrados presentan una entropía positiva, mientras que aquellos de carácter abierto la entropía puede ser reducida o transformada a una entropía negativa, convirtiéndose en un proceso de organización más completo y con la capacidad de transformar los recursos recibidos por el medio.

Por otra parte encontramos dentro de las propiedades de los sistemas, la permeabilidad de este donde se mide la interacción que esta recibe del medio, donde los sistemas que presentan una permeabilidad casi nula son los cerrados debido a la poca relación que presenta con el medio, de este mismo modo encontramos lo que es la centralización y la descentralización, donde el primero se considera como el núcleo que comanda y ordena a los demás subsistemas presente dentro de un sistema en sí, los cuales dependen de él para ser activados, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso.

En cuanto a los descentralizados, donde el núcleo de comando y decisión están formados por varios subsistemas, donde los sistemas en si no son tan dependiente, ya que, debido a que cuentan con subsistemas que actúan como reservas, donde estos se pueden poner en funcionamiento, cuando el sistema que debería realizar ese funcionamiento en particular está fallando, es decir aquí no hay presencia de un sistema indispensable, ya que la función puede ser tomada por cualquier subsistema que esté capacitado.

La adaptabilidad es otra propiedad que presentan los sistemas para aprender y modificar un proceso, lo cual se logra sólo si el sistema está dispuesto a adaptarse a los cambios que se van sufriendo a lo largo del tiempo, ya sean estos externos o internos.

Para que un sistema sea adaptable este debe tener un fluido intercambio con el medio que se desarrolla, también encontramos lo que es la mantenibilidad la cual es otra propiedad que podemos encontrar dentro de los sistemas, esta se refiere a la forma que presenta la organización para mantenerse en funcionamiento.

Con el cual se utilizan mecanismos que aseguren a los diferentes subsistemas que conforman al sistema en sí, estén balanceados de esta manera la organización se considera estable, donde dicha estabilidad se consigue a través de un continuo flujo de materiales, energías e información. Lo cual se da mientras los sistemas puedan mantener su funcionamiento y su trabajo de manera efectiva.

Considerando a la armonía como otra propiedad presente dentro de los sistemas donde los mismos miden el nivel de competitividad con su medio o contexto. Un sistema se considera como tal en la medida que sufre modificaciones en su estructura o procesos en medida en que el medio se lo exija.

Así se considera también a la optimización y el éxito como las dos últimas propiedades que debiese presentar un sistema donde el primero se da en base a la modificación de los procesos para alcanzar los objetivos, y cuando estos no logran ser alcanzados por restricciones del medio reciben el nombre de sub-optimización de proceso inverso donde los alcances de los objetivos deben ser restringidos o simplemente eliminar a aquellos que son de menor importancia, en cuanto a lo que es el éxito de los sistemas este se logra en medida que los mismos llegan a alcanzar sus objetivos.

Es importante indicar que dentro de los sistemas encontramos a los límites que se establecen dentro de los mismos, ya que si bien estos sistemas son considerados como totalidades y por lo tanto indivisibles, donde en alguno de ellos podemos pensarlos como fronteras o límites, los cuales no son más que discontinuidades entre los sistemas y su ambiente, es decir, esta es considerada como la línea que

separa al sistema de su entorno determinando que es lo que le pertenece y que no dentro de lo que es su medio.

Los límites se vinculan íntimamente con lo que es su medio, el cual se puede considerar esto como la línea que forma un círculo alrededor de las variables seleccionadas, lo cual provoca un menor intercambio con el medio, ya que cada sistema tiene y mantiene ciertas fronteras que especifican a cada elemento que queda incluido dentro del mismo.

Por lo mismo los límites presentan como objetivo conservar la integración de los sistemas, evitando de esta forma que los intercambios con el medio destruyan o estropeen la actividad propia del sistema en sí.

Es por todo lo ya señalado, que se sugiere pertinente abordar desde el punto de vista de la psicología organizacional y en función a las diferentes teorías abordadas en esta monografía, las variables “evaluaciones de desempeño y la Satisfacción Laboral” desde un enfoque sistémico, considerando una visión más panorámica y en base a una totalidad dentro de las organizaciones.

CAPITULO III.

DISCUSIÓN

Esta monografía, cuyo objetivo es “*determinar la incidencia entre las Fases de las Evaluaciones del Desempeño por Competencia propuesto en el modelo de Martha Alles, en la Satisfacción Laboral del Recurso Humano en las Organizaciones.*” centra su foco de atención, en aquellos factores considerados importantes dentro de las organizaciones de hoy en día. (Gloria Lavanda, 2004 y Andrew Clark, 2009). Por lo fue pertinente, indagar en un marco de antecedentes que permitieron al lector, comprender donde las variables “Evaluaciones de Desempeño por Competencia y la Satisfacción Laboral” se desarrollan.

Comenzando con la presentación de lo que son las organizaciones en su magnitud, se citaron autores como Max Weber, (1922), Amitai Etzioni, (1964), L. Porter, E. Lawler y J. Hackman; (1975), entre otros; continuando con aportes más recientes, por el autor Rodríguez Fernández, (1998). Por otro lado, se desarrollaron modelos teóricos que sustentan las organizaciones y su desarrollo; desde la “*Teoría de dirección científica*”, la cual está basada en la Escuela de la Dirección Científica (Taylor, 1911; Gulick y Urwick, 1937; Flayol, 1949) hasta la “*Teoría General de Sistemas*” (Ludwing von Bertalanffy, 1993). En paralelo , se hace un bagaje en función de lo que se define como Comportamiento organizacional (Selznick, 1948, Peiró 1995); sobre el Recurso Humano (Idalberto Chiavenato, 2007; Michel 1979); para luego dar termino en con “Las Evaluaciones del Desempeño” (Carlos Guillén ,2000; José Peiró, 1991; Bazinet, 1984 Quijano, 1997;Speancer y Speancer, 1860; Idalberto Chiavenato, 2007; Martha Alles, 2005) y “La Satisfacción Laboral” (I. Harpaz, 1983; Edwin Locke, 1976; José Peiró, 1984; Locke 1976; entre otros.)

Presentándose las variables “Evaluación del desempeño y Satisfacción Laboral” en función al marco de antecedentes, se obtiene la información pertinente de lo que se define cada una de ellas, pero no así se obtiene un resultado en conjunto, lo que provoca la formulación de una pregunta investigativa en saber ¿Cuál es la incidencia existente entre las fases de las evaluaciones de desempeño por competencias propuestas por el modelo de Martha Alles y la satisfacción laboral en el recurso humano de las organizaciones? Junto con ello, formula una hipótesis que tiene relación con el foco de estudio el cual permite señalar que “al realizar una mala aplicación de las fases propuestas por el Modelo de Martha Alles en el sistema de evaluación del desempeño por competencia, produce en los trabajadores problemas en su satisfacción laboral.” Para dar respuesta a ello se hace un análisis en relación a los datos observados durante el proceso de la práctica profesional y en función al marco de antecedentes que sustentan esta monografía.

Como se ha observado con el paso de los años, el mundo no ha estado ajeno a modificaciones y cambios en su estructura. Lo que ha permitido que la globalización se haya introducido en un proceso dinámico en las sociedades, las cuales viven en función al desarrollo social. (Eric Foner, 1982). Durante los últimos años se ha podido observar como el concepto de calidad ha surgido con mucha fuerza en nuestro país. En un ámbito estrictamente empresarial, donde tanto las PYMES como las grandes empresas se han visto obligadas a abrir sus puertas a algo nuevo: “Cultura de calidad” (Alonso Gimón, 2001). Muchos años atrás, era esto solo expuesto en respuesta de aumento de la productividad y de la competitividad que se lograba. Pero en los últimos diez años, se ha desarrollado un esfuerzo para comprender el caos, la complejidad y la dinámica de cambio, adaptando nuestros propios modelos mentales y desarrollando la capacidad de un aprendizaje de trabajo en función a la calidad y al bienestar de todos los factores que enmarcan el buen desarrollo de una organización, considerando al individuo como pieza fundamental en todo ello. (Rosana Torres, 2009). De esta forma, en las organizaciones, los gerentes del Recurso Humano centraron sus necesidades en sus clientes y trabajadores, para hacer contribución relevante y tangible al

negocio, el cual responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Cambiando su rol de soporte operativo a un soporte satisfactorio del personal, a través del capital humano, el cual crea y mantiene ventajas aun más competitivas. El trabajo ya no es presentado más como un castigo, es una virtud, un noble empeño, que prueba el valor de quien lo ejerce.

La disposición de intervenir hacia un rendimiento por lo tanto, está centrado en orden de importancia y resultados del compromiso de actitud de pertenecer, compromiso basado en la lealtad y compromiso pragmático. (Simón Rodríguez, 2009). Por lo que el modelo de competencias organizacionales centra su criterio en el hecho de que ya no importan los títulos de los cargos, ni los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestra tener y su actitud para adquirir más competencias que lo habiliten para desempeñar diferentes roles y lograr así los objetivos fundamentales propuestos por la organización. En función de esto, las organizaciones al aceptar este cambio en relación a los códigos y contenidos para mejorar tanto el desempeño de los trabajadores, la búsqueda de su satisfacción, como la solución a los problemas del negocio, inserta y aplica sistemas de evaluaciones de desempeño, que permiten a la organización medir el desempeño de sus trabajadores en función a sus puestos de trabajo. Lo que se puede rectificar en función a los antecedentes y a lo vivenciado en la práctica profesional realizada en una empresa.

Para dicha organización, la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño idóneo era una de las herramientas que permitía dar con el cumplimiento de sus objetivos y metas de la organización, logrando la obtención del desempeño de las labores que sus trabajadores realizan dentro de las faenas; y en base a eso formular capacitaciones, crear planes de mejoría frente al personal que no se encontraba realizando bien su trabajo. En función de ello, y según el modelo propuesto por Martha Alles, sobre el sistema de evaluación de desempeño por competencia, se considera importante fases que permiten una riqueza,

comprensión y aceptación por parte de la organización y del personal que es evaluado.

Fases del sistema de evaluación de desempeño por competencias, propuesta en el modelo de Martha Alles

1.-Definir el puesto de trabajo:

2.-Evaluar el desempeño en función del puesto:

3.-Retroalimentación:

Estas fases, permiten observar y comprender cada uno de los procesos por los cuales los trabajadores se presentan y forman parte de la medición de su desempeño.

Por otro lado, a partir de lo observado en función a la poca información existente en base a estas fases del sistema de evaluación de desempeño, da la impresión de que estas no son consideradas, ni formuladas en la total de las organizaciones. Rectificándose ello, durante el proceso de práctica profesional, frente a datos mencionados por la Gerenta de Recursos Humanos señalado que el gestor y creador del sistema de evaluación del desempeño aplicado hace dos años atrás en la empresa, no consideró ningún tipo de información relevante a la realidad de la empresa. Como datos administrativos, perfiles de cargo, ni funciones particulares en consideración a las faenas que dicha empresa servía a las empresas mandantes. Lo que genera la duda de que este sistema propuesto por Martha Alles sea utilizado por el común de las empresas a la hora de medir el desempeño de sus trabajadores.

A continuación en base al modelo propuesto por Martha Alles, en conjunto de los antecedentes presentados en el desarrollo de esta monografía y a la experiencia de la práctica profesional, se desarrollan y analizan cada una de estas fases del sistema de evaluación de desempeño. Considerando a la vez la variable satisfacción laboral en su desarrollo.

En la primera fase “*Definir el Puesto de trabajo*”: como bien el título lo señala, se deben definir los puestos de trabajo existentes dentro de la organización en la cual se aplicará el sistema de evaluación de desempeño.

- Es preciso que el agente evaluador, haga un análisis de aquellos datos administrativos que competen a la organización, para así poder comprender la identidad y los objetivos empresariales que esta se ha propuesto para los logros de su trabajo.
- Por otro, es preciso hacer un análisis de cada uno de los perfiles de cargo existentes dentro de la organización con la finalidad de comprender y respaldar si es que estos son idóneos a las labores que se desempeñan en ella. También este proceso, permite actualizar aquellos perfiles de cargo que no engloban la totalidad de las funciones que se desarrollan en dicho cargo.
- Por último es preciso si es necesario, crear perfiles de cargo no existentes en consideración a las labores que ciertos trabajadores realizan en la empresa. Esto va en ayuda a la sistematización de las labores totales que se realizan y se contemplan dentro de la empresa.

Cada uno de estos indicadores, enmarcan el logro de la primera fase expuesta por el modelo de Martha Alles, y se postula que este podría ser uno de los procesos más importantes a la hora de realizar y aplicar en una organización un sistema de evaluación que permite medir el desempeño de sus trabajadores. Por motivos, que de esta primera instancia, es la base y el sustento principal para la creación de los indicadores que serán medidos en dicho sistema.

Esto pudo ser afirmado, a través del proceso de práctica donde se aplicaron instrumentos con la finalidad de poder analizar sus resultados y ver si los indicadores que existían en cada uno de los perfiles de cargos, correspondían a la realidad actual de las labores que los trabajadores realizaban en las faenas.

Una vez obtenidos los resultados, se demostró la necesidad de hacer actualizaciones en base a la realidad de dichas labores y la creación de nuevos

perfiles de cargo, que no habían sido creados; aun sabiendo la existencia de aquellas funciones dentro de la empresa.

Otro punto considerado relevante en esta primera fase, fue el hecho de brindar algún tipo de justificación o explicación del por qué y para que de lo que se le solicitaba a aquellos trabajadores que están siendo observados o a quienes se les están aplicando algún tipo de instrumento, durante el proceso de evaluación. Con la finalidad de que dicho trabajador no sienta amedrentado en los procesos, perjudicándole su bienestar y su satisfacción laboral dentro de la empresa.

La satisfacción laboral, en estos casos, juega un rol fundamental, considerado la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, en base a sus creencias, ideologías, y valores que él mismo ha desarrollado con el tiempo en función de su propia labor y dentro de la empresa. Y la cual puede ser puesta en juicio si no se entrega algún tipo de retroalimentación de aquello. (Mónica Márquez Pérez 2007).

La fase siguiente que propone Martha Alles en su modelo propuesto en función al sistema de evaluación de desempeño por competencias es: ***“Evaluar el desempeño en función del puesto”***.

Esta fase es formulada en continuo a la anterior. Donde luego de obtener cada uno de los perfiles de cargo y si se requiere la actualización de ellos; se da paso a la creación del sistema de evaluación del desempeño a raíz de cada perfil que compone cada cargo, en conformidad a las labores que se desempeñan dentro de la organización.

Una evaluación de desempeño debe ser realizada siempre en relación a los perfiles de los puestos de trabajo que existen dentro de la organización. Sólo así se podrá decir que una persona se desempeña para bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa (Martha Alles, 2005).

Lo que plantea esta autora, justifica la relevancia que existe tanto para los trabajadores como para la organización, al idear y aplicar un sistema de

evaluación del desempeño acorde con las propias identidades e información de la empresa. Por la sencilla razón de que esta, al solicitar la presencia de un experto en tal materia, es para adquirir datos únicos del desarrollo operacional de su organismo laboral que le permitan trabajar en función de aquellos resultados. Modificando si es preciso, aquellos obstáculos que entorpecen, estancan y vayan en desmedro del desarrollo funcional, la satisfacción de sus trabajadores y la productividad de calidad en el servicio, frente al rubro al cual se dedican.

Al no considerar aquello, y al no establecer ni crear un sistema de desempeño acorde a los perfiles de cargo de los puestos de trabajo, la autora de esta monografía basándose en la información recopilada y demostrada en el marco de antecedentes, piensa y alude al hecho de que dicho instrumento evaluativo, solo podría ser considerado poco factible y poco ético a la realidad y a la solicitud por el cual se necesita de un experto. Comprendiendo que al ser este creado con datos anexos a la organización, los resultados que se obtendrán, no serán más que solo bosquejos subjetivos de una realidad en función al desempeño de los trabajadores

Por último la tercera fase propuesta en el modelo de Marta Alles, es denominada como la **“Retrealimentación”**: La cual consiste en el proceso final que enmarca el sistema de evaluación del desempeño. Donde se dictamina que es lo que se hace con la obtención de dicho proceso evaluativo del desempeño.

Esta etapa puede resultar valiosa y beneficiosa para la organización que emplea este sistema de medición para el desempeño de sus trabajadores. Pudiendo contribuir en una mejoría en relación al plano de gestión de los recursos humanos y la dirección de empresas en general. Dichas aportaciones científicas, deben ser administradas hacia el personal de forma rigurosa, sistemática, profesional. Evitando en la medida que sea posible, problemas y errores que con frecuencia en que dichos resultados se presentan al personal de la organización. Más aun, cuando estas evaluaciones son realizadas de forma esporádica, intuitiva o sin algún método predeterminado. (Martha Alles, 2004).

Las evaluaciones de desempeño muchas veces en casos puntuales, pueden ser consideradas a partir de Sistemas Punitivos como Sistema de Retroalimentación. En primera instancia el Sistema Punitivo, su única finalidad es la aplicación de un instrumento o de sistema de medición, para considerado como única necesidad obtener resultados en función a la realidad puntual de lo que sucede en la organización, sin otro fin más que la obtención de datos. (Luis Cibanal, 2010). A diferencia del Sistema Retroalimentado, que centra su mirada en la obtención de los resultados para idear planes de mejoramiento específicos que vayan en dirección a las metas concretas del problema en cuestión; y los cuales generen un impacto deseable en los costos tanto de calidad de los involucrados como en las áreas vitales en la ruta causal. (Luis Cibanal, 2010).

Por lo mismo, se sugieren algunos puntos claves para un posible plan de mejoramiento en la calidad de la organización y de sus funcionarios, una vez ya obtenidos los resultados de la aplicación del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Aquellos puntos son los siguientes:

1. Visualizar la problemática.
2. Determinar el o los niveles iniciales de la problemática.
3. Priorizar las causas.
4. Determinar, así sea aproximadamente, los costos de no calidad
5. Establecer metas de mejoramiento realistas y alcanzables
6. Definir métodos a utilizar para mejorar
7. Definir los mecanismos para incentivar / motivar a los involucrados en el problema
8. Identificar los recursos necesarios para la solución, priorizando el reordenamiento de los existentes, sobre las soluciones que requieran nuevas inversiones costosas, difíciles de apropiar y en los cuales las dificultades para su obtención eventualmente puedan neutralizar el proceso
9. Identificar las barreras /resistencias que puedan presentarse y definir estrategias para superarlas
10. Reevaluar y ajustar periódicamente su desarrollo

Cada uno de los pasos sugeridos por la autora de esta monografía, fueron creados con la finalidad de diseñar algún método que jerarquizará aquellas necesidades principales y resultados obtenidos por las cuales, tanto la empresa como sus trabajadores antes y después de la aplicación de la evaluación que mide su desempeño dentro de la empresa, permita mejorar sus funciones y labores en continuidad de una operacionalidad en función a una satisfacción y bienestar laboral idóneo dentro de sus dependencias. Para luego, en función de ello, crear procesos dinámicos en las áreas responsables, implementando las acciones correctas y pertinentes para producir un cambio permanente en la cultura organizacional. Entre tanto el área de calidad de los recursos humanos monitorizará de cierta manera dichos procesos de mejoramiento, para retroalimentar acerca de los ajustes que sean necesarios por parte de los funcionarios de la organización.

Claramente, la autora de esta memoria para ello, considera aquellas teorías presentadas en el marco de antecedentes, en cuanto a la satisfacción laboral. Donde se presentan por ejemplo conceptualizaciones de autores como: Edwin Locke, (1976) que señalan que una buena satisfacción labora, va de la mano un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona; por otro lado el autor José Peiró, (1984) quien señala que los sujetos en sus ambientes laborales, responden sus actitudes y actuares en base a un modelo tridimensional: (dimensión afectiva, cognitiva y comportamental) los cuales les permiten actuar de tal o cual forma.

Por otro lado, como lo señala el autor Edwin Locke (1976) quien presenta en su modelo, nueve dimensiones (1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección) donde enmarca lo que abarca la satisfacción laboral en los trabajadores. Se puede apreciar la relación existente al foco de interés con el cual los diez pasos que la autora de la memoria presentó

anteriormente, en beneficio a las buenas prácticas del sistema de evaluación de desempeño y sus lineamientos en su aplicación y luego de obtener sus resultados.

Por lo tanto, a raíz de los conceptos, definiciones, en base a lo observado y de acuerdo a lo vivido en la práctica profesional. Un sistema de evaluación por competencia en base a lo propuesto por el modelo de Martha Alles, se piensa que es óptimo, ya que al ser formulados en función a los lineamientos organizacionales que le permitan al sujeto poder desenvolverse tranquilamente, desarrollarse sin titubeos y a su vez sentirse cómodo y satisfecho ante la medición de su desempeño. Se piensa que puede esto generar logros productivos tanto para el desarrollo de sus funciones, como para la productividad de la empresa u organización.

Una mala aplicación o desarrollo de este sistema de medición del desempeño, se cree que podría causar descontento, problemas de inseguridad de acuerdo a las funciones que realiza el trabajador en las faenas, a su vez generará problemas de desconfianza, falta de conformidad en las labores que desempeña dentro de la organización, hasta problemas en su autoconcepto como trabajador y como parte de un cuerpo de trabajo poco apto para los requerimientos de la empresa.

De esta forma, se da por respondida la pregunta sobre la incidencia existente entre los sistemas de evaluaciones de desempeño por competencia y la Satisfacción laboral en el recurso humano de las organizaciones. A si como también se aprueba la hipótesis, donde se plantea que una mala utilización o planeación en las fases del sistema de evaluación por competencia, afectan de una u otra forma la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se considera oportuno tales respuestas para futuros lineamientos investigativos, donde podría ser abordado desde un diseño correlacional- mixto, puesto que este toma en consideración las variables desde en una primera instancia descritas y explicadas para que posteriormente sean aplicadas con dichos instrumentos que las caracterizan a cada una de las variables. Y así, los instrumentos demostrarán el tipo de incidencia que se presente entre ellas

Sin embargo, esta investigación se podría llevar a cabo por medio de una indagación teórica y científica de las variables Sistemas de Evaluación de Desempeño por Competencias y Satisfacción Laboral, donde algunos de los instrumentos posibles a desarrollar en la indagación, serian por medio de la recolección de datos dentro de las organizaciones, aplicación de diferentes instrumentos como por ejemplo: entrevistas, encuestas, cuestionarios, observaciones participantes, entre otras, las que den a conocer la información necesaria para dar respuesta a la hipótesis sostenida en la investigación.

Cabe destacar que las intervenciones que se desarrollen al término de esta investigación, dependerá de los resultados. Y algunos de ellos podrían ser como los ejemplos que se presentan a continuación:

- 1.- Instrucciones y orientaciones verbales en ayuda al desempeño y a la satisfacción de quienes forman parte de la evaluación.
- 2.- Reunir a los trabajadores y hacerles comentarios y sugerencias en funciona los cargos.
- 3.-Conversaciones de tipo productivas, tanto formales e informales, con aquellos protagonistas de la evaluación.
- 4.-Entrega de informes en relación a la evaluación del desempeño y al rendimiento visto hasta la fecha por parte del trabajador.
- 5.-Entrenamiento en función a las tareas y cargos que desempeñan en las distintas faenas organizaciones
- 6.-Advertencias verbales frente a posibles problemas de que perjudiquen su seguridad y en el rendimiento de su cargo.

Es preciso añadir, que al igual que la intervención propuesta anteriormente en base a un supuesto, se plantea que el modelo que se aplique para la nueva temática, sea el mismo utilizado para esta memoria. “El modelo y la Teoría General de Sistemas, expuesto por el autor Ludwig Von Bertalanffy, (1950)”. Ya que este sirve para la conceptualización de las organizaciones como sistemas abiertos y cerrados, el cual se mantiene en interacción constante y reciproca con

otras unidades que la rodean. Siendo necesario subrayar la interdependencia de todas las partes del sistema y su interdependencia con el entorno, independientemente de la complejidad y variabilidad de la naturaleza de su estructura y de variabilidad del medio con el que se relacione. (Katz y Kahn, 1978).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Connor, J. & Mc Dermontt, I. (1998). Introducción al pensamiento sistémico, recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas, Ediciones Urano, Barcelona.
- Cuil, R. & Guillén, C. (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Madrid.
- Peiró, J. (1991). Psicología de la organización, Universidad nacional de educación a distancia. Psicología. Quinta edición, Madrid.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Octava edición, Editorial Atlas, S.A, México.
- Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico organizacional. Facultad de Ciencias Sociales. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones., Segunda Edición., por McGraw-Hill Interamerican, México
- Rodríguez A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias., Primera Edición., Ediciones Granica., Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias; Casos., Ediciones Granica., Nueva edición actualizada de la Segunda edición., Ediciones Granica., Buenos Aires., Argentina.
- Alles, M. (2005). Diseño por competencias: evaluación 360°. , Segunda Edición., Ediciones Granica., Buenos Aires, Argentina.

- Alles, M. (2004). Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias: Como descubrir las competencias a través de los comportamientos., Ediciones Granica., Buenos Aires. Argentina.
- Navarro, R., Santillán, A., Bustamante, R. (2007). Clima y compromiso organizacional., Vol. I., Versión electrónica gratuita., texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/.

Referencias de sitios web

- <http://www.eumed.net/ce/2009b/athcg.htm>
- <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/ceusgho.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_laboral
- <http://www.monografias.com/trabajos14/servpublicos/servpublicos.shtml>
- http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos70/sindrome-edificio-enfermo/sindrome-edificio-enfermo2.shtml?monosearch>
- <http://www.monografias.com/trabajos44/inteligencia-emocional-empresas/inteligencia-emocional-empresas3.shtml?monosearch>
- http://www.wikilearning.com/monografia/satisfaccion_laboral-que_es_la_satisfaccion_laboral/16141-2
- <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- <http://www.fun-humanismo-ciencia.es/felicidad/maslow.htm>
- <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- <http://www.pymesyautonomos.com/management/satisfaccion-laboral-locke-contra-lawler>

- http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad-a1106121.html
- http://www.google.cl/imgres?imgurl=http://web.usal.es/~ggdocal/ModeloBurocraciaSatisfaccio.gif&imgrefurl=http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalesSatisfaccion.htm&h=380&w=500&sz=27&tbnid=aA2EE2z3Q4fCbM:&tbnh=99&tbnw=130&prev=/images%3Fq%3Dsatisfaccion%2Blaboral&zoom=1&q=satisfaccion+laboral&hl=es&usg=__WkglFFC_AnsbsCMCZ_wXAXY_XFI=&sa=X&ei=uYnFTM2pFYScIge01NCmCg&ved=0CDQQ9QEwBQ
- <http://betzhold.blogspot.com/2006/01/satisfaccin-laboral.html>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/36.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso-prevencion-accidentes-oficina/satisfaccion-trabajo>
- <http://www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0303.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>
- <http://html.rincondelvago.com/analisis-y-evaluacion-de-personal.html>
- http://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id=kBmGc0rc2fYC&oi=fnd&pg=PA5&dq=evaluaciones+de+desempe%C3%B1o&ots=FGI_q06Cge&sig=M1oNNkjObU2m14Grsdn1GFTZULk#v=onepage&q=evaluaciones%20de%20desempe%C3%B1o&f=true
- http://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id=ZurwICDCcQsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=evaluaciones+de+cargo+organizacional&ots=H9qyQsjSyF&sig=6PzmyJPvdWYxSZrbT-Fprr2XT2c#v=onepage&q=evaluaciones%20de%20cargo%20organizacional&f=false
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/pscorg.htm>
- <http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/131.pdf>
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_5649.pdf
- <http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091025185307AAAnUA9L>

-
- <http://www.zonagratis.com/servicios/noticias/2005/noviembre/067.htm>
 - http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UV/AVAILABLE/TDX-0426105-131658/ayuso.pdf
 - http://books.google.cl/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA281&lpg=PA281&dq=como+estan+funcionando+las+organizaciones+actualmente&source=bl&ots=ADtIGs2MvH&sig=Uq5wNcPCZ5_m_rFRr2yhkg_pEpE&hl=es&ei=WYjVTKbdDsqs8AbT6Zi4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CBwQ6AEwAjk#v=onepage&q&f=false
 - <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm>
 - <http://www.monografias.com/trabajos44/inteligencia-emocional-empresas/inteligencia-emocional-empresas.shtml>
 - <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/importancia-de-la-inteligencia-emocional-en-las-organizaciones.htm>
 - <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
 - http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_terap_famil_2.htm

ANEXOS

APENDICE I

Material utilizado en la práctica profesional para la detección de necesidades

- a) .Cuestionarios con una modalidad de preguntas abiertas y cerradas a cada uno de los departamentos y cargos de la empresa.
- b) .Entrevistas con preguntas en base al funcionamiento de las labores que se realizan dentro de la empresa y a los cargos que realizan.
- c) .Investigación análisis y estudio sobre ciertas variables fundamentales y necesarias para lograr la comprensión del funcionamiento de la empresa.

a). Cuestionarios aplicados en el departamento de Gerencia, Prevencionista de Riesgos y trabajadores en su totalidad de cargos de la empresa.

CUESTIONARIO

Nombre: Raimundo Ricardo Godoy Vásquez

Cargo : Gerente General. Santa Fe Servicios Portuarios S.A.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los principales hitos que diría Ud. que han vivido como empresa?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
3. ¿Se encuentran estipuladas por escrito?
4. ¿Esto es compartido con todos los integrantes de la empresa?

Organización del trabajo

1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Si existe ¿es conocido por todos los miembros de la organización
2. Describa sintéticamente la departamentalización que componen su empresa? (no en términos territoriales sino que funcionales

Gestión

1. ¿La empresa tiene estipuladas las metas u objetivos a corto, mediano, y largo plazo?
2. ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa? ¿Cree que todos los conocen? ¿Cree que todos lo comparten?
3. ¿Cómo calificaría en general la gestión de la empresa? ¿Se aprovechan de manera óptima todos los recursos que posee? ¿Por qué?

Recurso Humano

1. ¿Se utilizan en la empresa instrumentos (encuestas, cuestionarios u otros) para la evaluación del desempeño suyo o de los subordinados?

2. ¿Mediante que instancias o métodos evalúa Ud. el desempeño de las personas que tiene a su cargo?
3. ¿Cómo se lleva a cabo la incorporación (contratación) del personal?
4. ¿Qué departamento lleva a cabo esto?
5. ¿Cómo se lleva a cabo la desvinculación (despido) del personal?
6. ¿Qué departamento se encarga de esto?
7. ¿Existen contratos con aseguradoras y mutuales?
8. ¿Cómo se entera Ud. de lo que ocurre en la empresa en general?
9. ¿Los actuales medios de comunicación le permiten estar informado oportunamente del funcionamiento de la empresa?
10. ¿Considera que la empresa la comunicación entre las áreas es adecuada en calidad y cantidad?
11. ¿Existen instancias de encuentro informales o recreativas en su empresa (aniversarios de la empresa, celebración de fiestas patrias, etc.) donde los miembros de toda la empresa compartan?
12. ¿Siente que los empleados de la empresa se identifican (se ponen la camiseta) con la empresa?

CUESTIONARIO

Nombre: Soledad Alejandra Godoy Reyes

Cargo : Gerenta Recursos Humanos. Santa Fe Servicios Portuarios S.A.

PREGUNTAS

Historia:

1. ¿Hace cuanto tiempo se dedica a este rubro?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

Filosofía y Valores de la Empresa

1. ¿Cuál diría Ud. que es la principal filosofía que está a la base del funcionamiento general de la empresa?
2. ¿Sobre qué valores se sostiene el trabajo?

Organización del trabajo

1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Si existe ¿es conocido por todos los miembros de la organización?
2. ¿Cree que la empresa cuenta con departamentos necesarios? ¿Por qué?

Gestión

1. ¿La empresa tiene estipuladas las metas u objetivos a corto, mediano, y largo plazo?
2. A su juicio ¿El logro de los objetivos en la empresa se realiza por una gestión adecuada de los recursos (humanos, financieros, materiales) o se logran por otras circunstancias (por buena voluntad, por el desempeño que le ponen las personas que elaboran en ella, por suerte, por fortuna u otro factor externo)?
3. ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa? ¿Cree que todos los conocen? ¿Cree que todos lo comparten?

-
4. ¿Cómo calificaría en general la gestión de la empresa? ¿Se aprovechan de manera óptima todos los recursos que posee? ¿Por qué?

Recurso Humano

1. ¿Se utilizan en la empresa instrumentos (encuestas, cuestionarios u otros) para la evaluación del desempeño suyo o de los subordinados?
2. ¿Diría Ud. que su trabajo es estresante? ¿Por qué?
3. ¿Cree que en la empresa hay personas estresadas? ¿Por qué?

Vías de comunicación

1. ¿Cómo se entera Ud. de lo que ocurre en la empresa en general?
2. ¿Los actuales medios de comunicación le permiten estar informado oportunamente del funcionamiento de la empresa?
3. ¿Cuando Ud. a necesitado dirigirse a alguien administrativo que canales o vías de comunicación utiliza? (escrito, oral, teléfono, mails)
4. ¿Cuál de estos utiliza más a menudo?
5. ¿Considera que la empresa la comunicación entre las áreas es adecuada en calidad y cantidad?

Cultura

1. ¿Existen instancias de encuentro informales o recreativas en su empresa (aniversarios de la empresa, celebración de fiestas patrias, etc.) donde los miembros de toda la empresa compartan?
2. ¿Siente que los empleados de la empresa se identifican (se ponen la camiseta) con la empresa?
3. ¿Existe algún tipo de gratificación por el buen desempeño de los trabajadores en cada una de sus labores?
4. ¿Siente que es bien visto decir las cosas que se piensan de la empresa?
5. ¿Existen problemas de menor envergadura que entorpecen la labor cotidiana de su trabajo?

CUESTIONARIO

Nombre: María Paz Godoy Reyes

Cargo: Gerenta Administración y Finanzas. Santa Fe Servicios Portuarios S.A.

PREGUNTAS

Historia:

1. ¿Hace cuanto tiempo se dedica a este rubro?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

Filosofía y Valores de la Empresa

1. ¿Cuál diría Ud. que es la principal filosofía que está a la base del funcionamiento general de la empresa?
2. ¿Sobre qué valores se sostiene el trabajo?

Organización del trabajo

1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Si existe ¿es conocido por todos los miembros de la organización?
2. ¿Cree que la empresa cuenta con departamentos necesarios? ¿Por qué?

Gestión

1. ¿La empresa tiene estipuladas las metas u objetivos a corto, mediano, y largo plazo?
2. A su juicio ¿El logro de los objetivos en la empresa se realiza por una gestión adecuada de los recursos (humanos, financieros, materiales) o se logran por otras circunstancias (por buena voluntad, por el desempeño que le ponen las personas que elaboran en ella, por suerte, por fortuna u otro factor externo)?
3. ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa? ¿Cree que todos los conocen? ¿Cree que todos lo comparten?

-
4. ¿Cómo calificaría en general la gestión de la empresa? ¿Se aprovechan de manera óptima todos los recursos que posee? ¿Por qué?

Recurso Humano

1. ¿Se utilizan en la empresa instrumentos (encuestas, cuestionarios u otros) para la evaluación del desempeño suyo o de los subordinados?
2. ¿Diría Ud. que su trabajo es estresante? ¿Por qué?
3. ¿Cree que en la empresa hay personas estresadas? ¿Por qué?

Vías de comunicación

1. ¿Cómo se entera Ud. de lo que ocurre en la empresa en general?
2. ¿Los actuales medios de comunicación le permiten estar informado oportunamente del funcionamiento de la empresa?
3. ¿Cuando Ud. a necesitado dirigirse a alguien administrativo que canales o vías de comunicación utiliza? (Escrito, Oral, Teléfono, Mails)
4. ¿Cuál de estos utiliza más a menudo?
5. ¿Considera que la empresa la comunicación entre las áreas es adecuada en calidad y cantidad?

Cultura

1. ¿Existen instancias de encuentro informales o recreativas en su empresa (aniversarios de la empresa, celebración de fiestas patrias, etc.) donde los miembros de toda la empresa compartan?
2. ¿Siente que los empleados de la empresa se identifican (se ponen la camiseta) con la empresa?
3. ¿Existe algún tipo de gratificación por el buen desempeño de los trabajadores en cada una de sus labores?
4. ¿Siente que es bien visto decir las cosas que se piensan de la empresa?
5. ¿Existen problemas de menor envergadura que entorpecen la labor cotidiana de su trabajo?

CUESTIONARIO

Nombre: Karen Cecilia Barrios Aguilera.

Cargo: Prevencionista de Riesgos. Santa Fe Servicios Portuarios S.A.

PREGUNTAS

Historia:

1. ¿Hace cuanto tiempo se dedica a este rubro en esta empresa?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?

Filosofía y Valores de la Empresa

1. ¿Cuál diría Ud. que es la principal filosofía que está a la base del funcionamiento general de la empresa?
2. ¿Sobre qué valores se sostiene el trabajo?

Organización del trabajo

1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama? Si existe ¿es conocido por todos los miembros de la organización?
2. ¿Cree que la empresa cuenta con departamentos necesarios? ¿Por qué?

Gestión

1. ¿La empresa tiene estipuladas las metas u objetivos a corto, mediano, y largo plazo?
2. A su juicio ¿El logro de los objetivos en la empresa se realiza por una gestión adecuada de los recursos (humanos, financieros, materiales) o se logran por otras circunstancias (por buena voluntad, por el desempeño que le ponen las personas que elaboran en ella, por suerte, por fortuna u otro factor externo)?
3. ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa? ¿Cree que todos los conocen? ¿Cree que todos lo comparten?

-
4. ¿Cómo calificaría en general la gestión de la empresa? ¿Se aprovechan de manera óptima todos los recursos que posee? ¿Por qué?

Recurso Humano

1. ¿Se utilizan en la empresa instrumentos (encuestas, cuestionarios u otros) para la evaluación del desempeño suyo o de los subordinados?
2. ¿Diría Ud. que su trabajo es estresante? ¿Por qué?
3. ¿Cree que en la empresa hay personas estresadas? ¿Por qué?

Vías de comunicación

1. ¿Cómo se entera Ud. de lo que ocurre en la empresa en general?
2. ¿Los actuales medios de comunicación le permiten estar informado oportunamente del funcionamiento de la empresa?
3. ¿Cuando Ud. a necesitado dirigirse a alguien administrativo que canales o vías de comunicación utiliza? (Escrito, Oral, Teléfono, Mails)
4. ¿Cuál de estos utiliza más a menudo?
5. ¿Considera que la empresa la comunicación entre las áreas es adecuada en calidad y cantidad?

Cultura

1. ¿Existen instancias de encuentro informales o recreativas en su empresa (aniversarios de la empresa, celebración de fiestas patrias, etc.) donde los miembros de toda la empresa compartan?
2. ¿Siente que los empleados de la empresa se identifican (se ponen la camiseta) con la empresa?
3. ¿Existe algún tipo de gratificación por el buen desempeño de los trabajadores en cada una de sus labores?
4. ¿Siente que es bien visto decir las cosas que se piensan de la empresa?
5. ¿Existen problemas de menor envergadura que entorpecen la labor cotidiana de su trabajo?

CUESTIONARIO (Trabajadores)

Lugar donde vive (si no es de la localidad, señale de donde es):

Años prestando servicios a la empresa:

PREGUNTAS

1. Mencione a aquellas personas con las cuales usted se relaciona más en su área de trabajo.
2. Mencione a aquellas personas con las cuales a usted le cuesta acercarse para obtener respuestas o soluciones.
3. ¿Comparte usted temas de conversación con las personas con las cuales trabaja?
4. ¿Cuáles son los principales temas de conversación que usted tiene en su trabajo?
5. ¿Tiene trabajadores a cargo? ¿Cuántos?
6. ¿Qué nota le pondría a la empresa en el trato que tiene con usted y con su entorno? (Nota del 1 al 7 Justificar.
7. ¿Cómo considera que es su desempeño dentro de la empresa? Justificar.
8. ¿Cómo considera que es el trato que tiene la empresa con usted? Justificar.
9. ¿Siente que su trabajo lo estresa? ¿Por qué?
10. ¿Cree que existen trabajadores dentro de la empresa estresados? ¿Por qué?
11. ¿Cómo se entera usted de los cambios que ocurren dentro de la empresa? (Ya sea una persona nueva a la empresa o decisiones, etc.)
12. ¿Cuenta con medios de comunicación básica, como para dirigirse con quien usted lo necesite?
13. Cuando se ve enfrentado a un problema o error dentro de la empresa ¿A quién se dirige?
14. ¿Siente la confianza necesaria con su jefe para informarle de sus errores y desacuerdos? ¿Por qué?

15. ¿Su jefe le entrega sugerencias para mejorar su trabajo y poder cumplir con la labor que le encomiendan? ¿De qué manera?
16. ¿Qué nota le pondría a la comunicación que tiene usted con su jefe directo? (Nota del 1 al Justifique.
17. ¿Se siente escuchado por jefe directo?
18. ¿Existen actividades realizadas por la empresa para que sus trabajadores compartan en general? (Aniversario de la empresa, fiestas patrias, etc.)
¿Cuáles?
19. ¿Siente que los trabajadores se ponen la camiseta por la empresa? ¿De qué manera?
20. ¿Siente que su trabajo bien realizado, es recompensado por la empresa?
Explique
21. ¿Los desacuerdos entre sus compañeros de trabajo los resuelven adecuadamente? Explique.
22. ¿Entre sus compañeros de trabajo existen temas que se evitan y no se discuten? Si es así, ¿cuales seria esos temas?
23. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes dentro del área de trabajo?
Explique.

b). Entrevistas con preguntas en base al funcionamiento de las labores que se realizan dentro de la empresa y a los cargos que realizan.

ENTREVISTA

PREGUNTAS

1. Las preguntas van en acorde a consultar sobre sus datos personales, incluyendo su historia educacional en sus aspectos formales y cualitativos. (Historia profesional y experiencia laboral), Aspectos cualitativos y valorativos de los lugares de trabajo anteriores, dificultades, evaluación de desempeño, retirada.
2. Se pregunta sobre la motivación al cargo que se encuentra desempeñando.
3. También se pregunta sobre el porqué se encuentra desempeñando tal función, si es por una razón económica o por otros factores.
4. Se le pregunta al trabajador sobre su historia personal y familiar:
5. Características y relación con la familia de origen y familia actual.
6. Características personales:
7. Estilo atribucional, autoeficacia, autoconcepto, introspección, reflexividad, estabilidad emocional. Experiencias significativas, actividades preferidas, costumbres.

Al finalizar la entrevista con preguntas reflexivas, se logro obtener un panorama de la historia educacional, motivación de logro y niveles de autoexigencia, capacidad de trabajo, actitudes y hábitos de trabajo, expectativas de autoeficacia, autoestima, apego a las normas y procedimientos de la empresa, motivación para el cargo, habilidades interpersonales, niveles de introversión - extroversión, sociabilidad, asertividad, manejo de conflictos, persuasión, capacidad y calidad del contacto interpersonal, estabilidad emocional, madurez y tolerancia a la

frustración, autocrítica, redes de apoyo social, expectativas de desarrollo futuras y habilidades intelectuales.

c). Datos relevantes que lograron comprender el funcionamiento de la organización.

1. Normativa de Higiene y Seguridad de la empresa
2. ISO 9001:2008
3. Manuales de Control de Gestión de Calidad
4. Manuales de Facturación de la Empresa
5. Manuales de Recurso Humano de la Empresa
6. Informes del Comité Paritario