

MARC

T-2442

UNIVERSIDAD "MAYOR DE SAN ANDRES"

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA

Calificación: 88 - Aprobada con distinción meritoria.

*Juan José Tribunal
García
ORIBUORAZ*

Presidente

Dr. Ph. D. Vitaliano Soria Choque
DIRECTOR
CARRERA DE PSICOLOGIA



[Handwritten signature]

TESIS DE GRADO

"DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS"

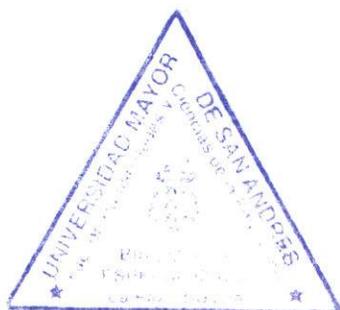
88 L

POSTULANTE: CARINA ALEJANDRA GONZALEZ TORREZ

TUTOR: Msc. MARUJA SERRUDO ORMACHEA

LA PAZ - BOLIVIA

2010



Tesis 2442

DEDICATORIA

A Dios: Por iluminar mi camino hacia el bien.

***A mis Padres: Juan Gonzalez y Alicia Torrez Mercado
Por el sacrificio y amor brindado para ayudarme
a lograr esta meta.***

***A mis hermanos: Mónica, Adriana y Juan José Gonzalez
Por el apoyo incondicional en este camino,
siempre con una palabra de aliento.***

***A mi esposo: Dennis Saravia Galindo,
Quien ahora me acompaña a seguir trazando metas en mi
vida.***

***Y a mi Hijo: Quien es la fuente de inspiración
para alcanzar cualquier meta en mi vida pero,
con gran éxito... TE AMO HIJO.***

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por sus bendiciones día a día.

A mis padres: Por los consejos y palabras sabias que fueron un apoyo importante en mi desarrollo como profesional.

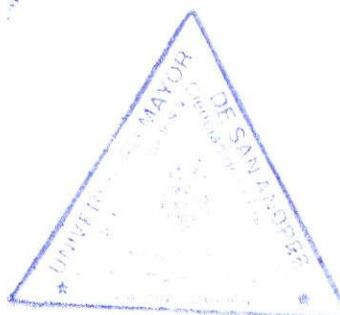
***A mi Tutor Guía: Msc. Maruja Serrudo Ormachea
Quien guió mis pasos con éxito hasta la finalización de esta investigación siendo un apoyo ejemplar.***

***Al Tribunal: Lic. Gina Pérez, Lic. Susana Aramayo
Y Lic. Vitaliano Soria, quienes aportaron con su conocimiento observando posibles dificultades para la mejora de esta investigación.***

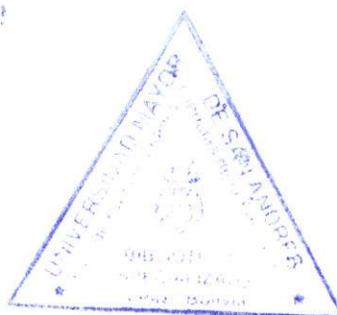
A la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés: Por permitirme realizar esta investigación en su institución, siempre dispuestos a colaborar.

INDICE GENERAL

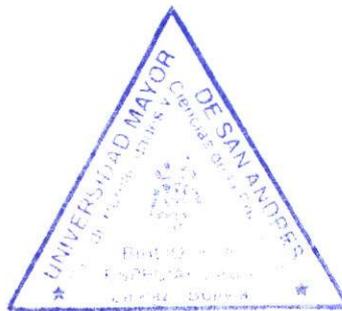
INTRODUCCION.	4
CAPITULO I	6
1.1. Formulación del problema.	6
1.2. Delimitación del Problema.	7
1.3 Justificación	7
CAPITULO II	11
2. OBJETIVOS	<u>11</u>
2.1. Objetivo General.	11
2.2. Objetivo Especifico.	11
CAPITULO III	12
3. MODELO TEORICO.	12
3.1. Antecedentes del objeto de estudio.	12
3.1.1. Satisfacción Laboral.	12
3.1.2. Sistema de recompensas justas.	19
3.1.3. Calidad de vida en el trabajo.	25
3.1.4. Relación con los empleados.	28
3.1.5. El Estrés en el trabajo.	28



3.1.6. Causas de bajo rendimiento.	29
3.1.7. Teoría de la Motivación	31
3.1.8. Motivando a los empleados.	32
3.1.9. Como se mide la satisfacción laboral.	33
3.1.10. Para que medir la Satisfacción Laboral	34
3.1.11. El Modelo SERVQUAL.	34
3.2. Revisión de estudios previos.	37
3.3. Operacionalización de variables.	40
3.3.1. Concepto de calidad.	40
3.3.2. Concepto de Satisfacción en el Trabajo.	40
3.3.3. El Liderazgo.	41
CAPITULO IV	43
4. DISEÑO METODOLOGICO.	43
4.1. Método.	43
4.2. Hipótesis.	43
4.3. Variables.	43
4.4. Procedimiento.	43



4.5. Técnicas.	44
4.6. Instrumentos.	<u>44</u>
4.7. Población.	<u>44</u>
4.8. Muestra.	<u>44</u>
CAPITULO V	46
5. RESULTADOS	46
CAPITULO VI	76
6. CONCLUSIONES	76
6.1 Objetivo General de la investigación	76
6.2 Objetivos Específicos de la investigación	77
6.3 Hipótesis de la investigación	73
CAPITULO VII	79
7. RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
ANEXOS	83



“DIAGNOSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS”

INTRODUCCION.

La Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés fue acreditada en su calidad a nivel nacional e internacional, en el año 2001, por un periodo de 6 años, hasta Mayo del 2007 por la Universidad de Barcelona España, mediante una evaluación Internacional.

La acreditación fue realizada por una evaluación cuantitativa y cualitativa. Se tomaron en cuenta parámetros cualitativos que midieron el desarrollo y funciones de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para mantener esta acreditación se requirió ingresar a la Gestión de Calidad que es una de las maneras de mejoramiento y superación de algunas falencias que podría estar enfrentando la Facultad a raíz de los cambios por el crecimiento de la misma, para mejorar y optimizar el estudio, enseñanza, aprendizaje y el trabajo administrativo en general, a fin de formar profesionales con calidad en el area académico - científica.

Es por eso que se necesita conocer cuales son las características de la satisfacción laboral de los Trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, ya que este es uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones para conocer si están o no satisfechos con su trabajo y si son aptos para el puesto en el que se desenvuelven en la Institución.

Ya que la satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Esto quiere decir que dependiendo de la actitud del trabajador ya sea esta negativa o positiva, esto va a repercutir en el desarrollo de sus actividades en el trabajo.

Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Para esto se pretende indagar que características tiene la satisfacción laboral de los Trabajadores con los que cuenta la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

CAPITULO I

1.1. Formulación del problema.

En la actualidad se ha visto como muchas instituciones públicas y privadas ofrecen un servicio que no cubre todas las necesidades de los usuarios como también de los trabajadores que forman parte de la empresa.

En el caso de las instituciones privadas debido a que se encuentran en un constante control sobre el servicio que prestan y los beneficios que sus trabajadores deben recibir, estas tratan de mejorar y renovarse constantemente, cumpliendo con todas las exigencias que les realicen las entidades que así lo requieran.

En el caso de las instituciones publicas se observa que el servicio que se ofrece así como también las condiciones de los trabajadores en la empresa no son favorables, una de las instituciones publicas es la Universidad Mayor de San Andrés que esta atravesando, para la mejora del servicio para los estudiantes como también a los trabajadores de dicha universidad, por un proceso de Gestión de Calidad donde el objetivo principal es aminorar las deficiencias brindando al personal de Recursos Humanos que posea la institución, satisfacción laboral y a los usuarios un servicio de calidad.

La Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas no es la excepción y para ello se ha visto conveniente determinar las características más importantes que se deben tomar en cuenta para brindar un servicio de calidad, como ser:

1. Apariencia Física de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación
2. La habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
3. La capacidad de ayuda a los usuarios y trabajadores de forma rápida
4. El conocimiento sobre el servicio que se ofrece.



5. La empatía con los usuarios así como también con los trabajadores.
6. La satisfacción laboral de los empleados que forman parte de la institución.

La satisfacción en el trabajo es un aspecto psicológico muy importante en el desenvolvimiento de los Recursos Humanos en una institución, es por eso que es muy importante saber cual es la actitud de estos frente a su desempeño como docentes, trabajadores administrativos o estudiantes.

La satisfacción laboral conducirá a una mejora en la productividad de una institución, así como también a una permanencia estática del personal o a una exigencia de movilidad del puesto que se ocupe que pueda ser transitoria o definitiva, para satisfacer sus niveles de exigencia personales.

Por este motivo, se pretende realizar el diagnóstico de la Satisfacción Laboral de los Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.2. Delimitación del Problema.

¿Que características tiene la SATISFACCIÓN LABORAL de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la UMSA, considerando que esta es una unidad académica certificada como de alta calidad educativa?

1.3 Justificación

La psicología organizacional se ocupa de la aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. Este campo de la psicología aplicada cobró importancia en Estados Unidos durante la II Guerra Mundial, cuando se

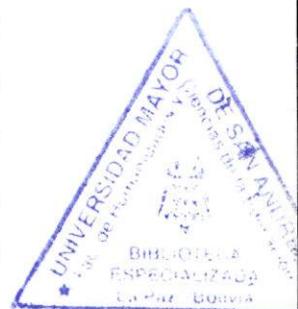
hizo necesario reclutar y formar a los muchos trabajadores que necesitaba la expansión industrial de la época.

La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo. El desarrollo de pruebas de esta clase ha sido, durante bastante tiempo, un campo básico de la investigación psicológica.

Los psicólogos han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada. Los psicólogos pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados.

Para Robbins, S.P. (1998) publica en su libro Comportamiento organizacional que las principales causas de la satisfacción de un trabajador dependen de tres factores; el compromiso con el trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Cuando un trabajador no está contento con su trabajo, ¿Qué puede hacer al respecto?

Es importante descubrir si la tarea que realiza lo hace por devoción o por obligación, ya que estos dos factores son muy valiosos a la hora de obtener información. Si la tarea encomendada se realiza por devoción será usted más permisivo con el tipo de trabajo que realiza, que otro que se sienta obligado a hacerlo, aparte que le ayudará a conseguir sus metas y será mucho más paciente con la llegada de sus expectativas futuras, pero si por el contrario usted realiza una tarea impuesta, sea porque cree



que no tiene más remedio (alimento hijos, demasiado mayor para un cambio, poco para jubilación, o es lo único que tiene), entonces, está abriendo la puerta al estrés, un factor clave que nos indica cierto grado de insatisfacción laboral.

El solo hecho de estar sometido a un trabajo en el que se sienta obligado a realizar puede suponer que usted está descontento a nivel laboral. Cualquier factor es válido como excusa, que le sirve a la vez como una válvula de escape y convencerse a sí mismo con un pretexto. Por ejemplo un trabajador que se sienta disgustado con su faena puede utilizar excusas como el salario, la flexibilidad laboral, el horario que realiza, el tiempo de descanso, el sindicato no se ajusta a sus exigencias, la falta de compañerismo... cualquiera de estas situaciones es buena como válvula de escape, pero cuando se les pregunta que porque sigue aguantando la situación de insatisfacción laboral, la respuesta es un pretexto como ya soy mayor, donde voy a ir, solo tengo experiencia en este sector, aquí estoy fijo, mis hijos son pequeños y tengo muchas responsabilidades... Y si de este tanto por ciento que saca uno de estos pretextos se les pregunta si al menos han intentado buscar trabajo en otro sitio o han acudido a alguna entrevista de trabajo, sólo un uno por ciento, daría una respuesta afirmativa.

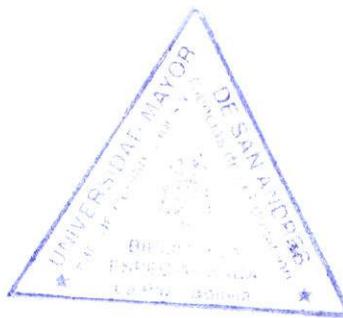
- ~ La relación con los compañeros de trabajo también es un factor muy importante en una situación de insatisfacción, está claramente indicado que si la relación es de buena armonía el trabajo por muy monótono o pesado que pueda resultar se hará mucho más soportable, pero si por el contrario la relación es vaga o inexistente, la tarea aumenta su pesadez. Cuando la relación es mala, la situación laboral puede convertirse en un "infierno", pues ya no solamente debe soportar la "carga" que conlleva su trabajo, sino que además no tiene más remedio que cruzarse constantemente con los compañeros.

Se podría decir que factores externos pueden afectar también a la satisfacción laboral como la relación de pareja, la situación familiar, el distanciamiento... pero son factores "viajeros" que suelen desaparecer con el tiempo, si nuestra faena es agradable y nos gusta.

Un trabajador puede hacer que su faena de todos los días pueda gustarle o no, dependiendo del estado de ánimo con que se enfrente a la misma. Si seguimos la estela de Robbins, un factor que determina el trabajo sea atractivo para el empleado es el compromiso organizacional. Es de vital importancia descubrir si el puesto que se desempeña es importante para el funcionamiento de la empresa, pues si es así, el trabajador dará mayor "prioridad" a su puesto y se sentirá valorado. Muchas empresas caen en el error a la hora de valorar al trabajador, creen que es un número en una ficha pero no son capaces de descubrir que este número tiene vida y que con una atención adecuada puede llegar a rendirle, como el que más. Otro error de las empresas es cambiar la cultura de empresa (para que me entiendan sería como hacer ver que el trabajador es ahora un colaborador en el que su función es indispensable para el buen funcionamiento de la organización, en vez de empresa) para convencerse a sí mismos, pero son cambios que no sirven, si el mismo jefe de toda la vida, no cambia su aptitud frente a los trabajadores.

La insatisfacción laboral no depende tanto del tipo de trabajo que nos guste o no realizar, sino del entorno laboral que nos rodea. Porque a fin de cuentas, todos los trabajos, con el tiempo, son monótonos y cansan. Por tanto todo depende según del punto de vista como se mire.

CAPITULO II



2. OBJETIVOS.

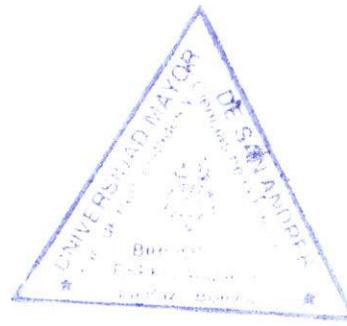
2.1. Objetivo General.

Diagnosticar las características de la SATISFACCIÓN LABORAL de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.

2.2. Objetivo Especifico.

- Establecer la medida del criterio **Elementos Tangibles** de la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.
- Determinar la medida del criterio **Fiabilidad** de la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.
- Encontrar la medida del criterio **Capacidad de Respuesta** de de la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.
- Determinar la medida del criterio **Seguridad** de la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.
- Establecer la medición del criterio **Empatía** de la Satisfacción laboral de los trabajadores de la Facultad de Ciencias farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, para contribuir a su proceso de gestión de calidad.

CAPITULO III



3. MODELO TEORICO.

3.1. Antecedentes del objeto de estudio.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo, puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Compromiso organizacional que es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

3.1.1. Satisfacción Laboral.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en la actualidad uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación organizacional.

La satisfacción laboral es "es la actitud general de un individuo hacia su puesto"¹.

¹ ROBBINS, Stephen; "Comportamiento Organizacional"; Editorial Prentice – Hall S.A.; México, 1996; Pág. 190.

El puesto de un empleado es mas que la realización de sus labores diarias, sino que se tiene que observar otras variables como la relación con sus compañeros, jefe, etc, el cumplimiento y aceptación de las reglas y condiciones de trabajo y una muy importante para el desenvolvimiento del individuo en la organización es la satisfacción de este en su puesto o mas conocido como satisfacción laboral.²

Para Weinert (1985: 297-8) el interés referido con la satisfacción laboral se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida.

² TESIS: RICHARD ISAC MOLLINEDO LEMA; "Mejorar la Satisfacción Laboral mediante los efectos de liderazgo gerencial Caso: Laboratorios BAGÓ, S.A.". 2001

En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes que demuestran la psicología de los trabajadores e involucrados en la calidad de una institución.

En general, se inspeccionan los aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)" (Weinert, 1985: 298).³

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo, como una actitud, se distingue básicamente de la motivación para trabajar. Esta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Robbins (1996: 181) coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola "como la actitud general de un individuo hacia su trabajo.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las

³ WEINERT "Manual de Psicología de la Organización". Herder, 1985

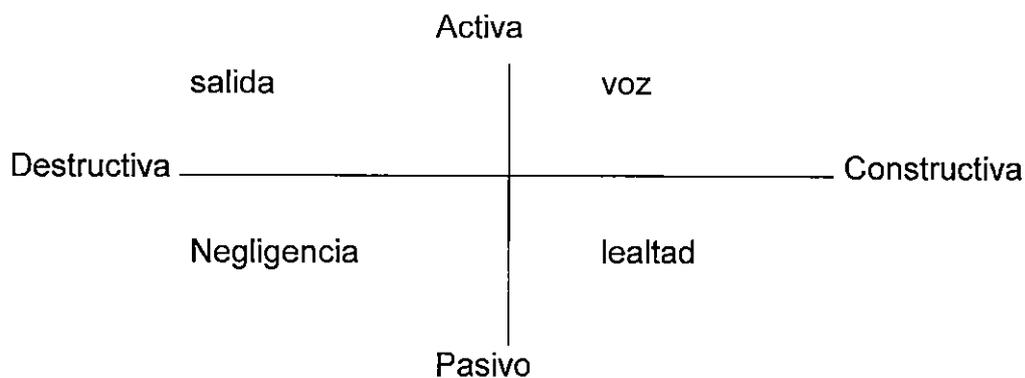
normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Robbins (1996: 192-7) también indica que “los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta manifestación se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Robbins explica a través de la figura 1 cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción a través de actitudes:

Grafica 1.



Para Gibson y Otros (1996: 138) *la satisfacción en el trabajo* es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: *“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”*. Siguiendo las indicaciones del propio autor, se destacan:

- **Paga:** *La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.*
- **Trabajo:** *El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.*
- **Oportunidad de ascenso:** *La existencia de oportunidades para ascender.*
- **Jefe:** *La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.*
- **Colaboradores:** *El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.*

Muñoz Adánez, (1990: 76) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”⁴. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto,

⁴ MUÑOZ. A. Satisfacción Laboral. 1990: 76

dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”⁵.

Loitegui, (1990: 39) aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc.

Para Blum (1976) (cit. por Loitegui 1990: 45), los conceptos *actitudes*, *satisfacción* y *moral laboral* son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales:

- El sentimiento de solidaridad del grupo.
- La necesidad de un objetivo común.
- Progreso observable hacia este objetivo.
- La participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Robbins (1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

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 en el cual se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- Variedad de habilidades, el 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.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- Significación de la tarea, el 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.

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

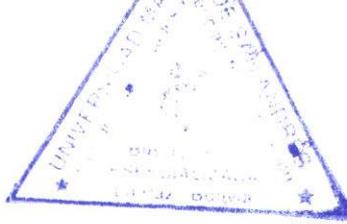
Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

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.

3.1.2. Sistema 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. 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 o 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

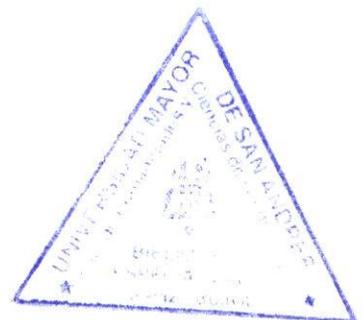
Holland (1996) ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Para Loitegui (1990: 83) la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción.⁶

Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Las facetas del trabajo, en cuanto a su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores que ha tratado este autor, son:

⁶ LOITEGUI. Satisfacción Laboral. 1990: 83



- Funcionamiento y eficacia en la organización.
- Condiciones físico-ambientales en el trabajo.
- Contenido interno del trabajo.
- Grado de autonomía en el trabajo.
- Tiempo libre.
- Ingresos económicos.
- Posibilidades de formación.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por el trabajo.
- Relaciones con los jefes.
- Relaciones de colaboración y trabajo en equipo.
- Prestaciones sociales



Loitegui, (1990: 168) refiere que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables:

- a) De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- b) De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.⁷

Entonces se podría decir que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

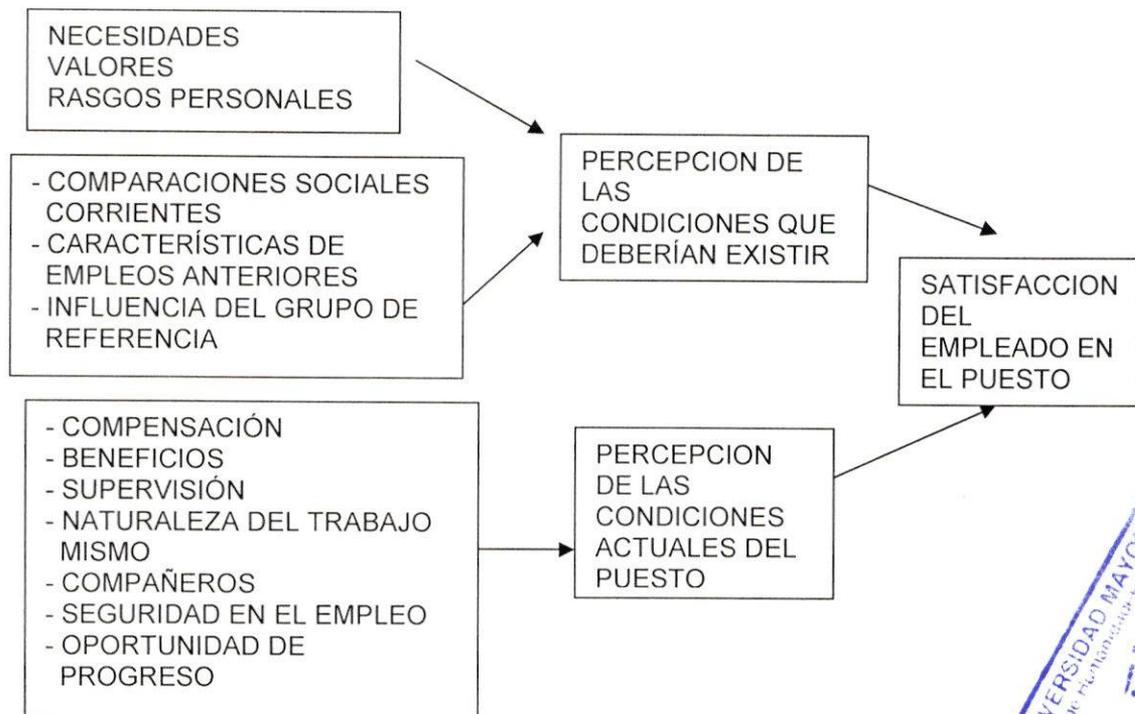
⁷CABALLERO R. K. El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza, Universidad de Granada

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.⁸

GRAFICO 2. Modelo Tentativo De Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral



⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

3.1.3. Calidad de vida en el trabajo.

Investigaciones recientes demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución.

En consecuencia la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella.

La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc.

La calidad de vida en el trabajo abarca no solo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro el interés de las empresas respecto de los efectos potenciados sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está

determinada no solo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna) sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.⁹

Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral.

Para lograr una mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad a corto plazo, a largo plazo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo refleja lentitud, desgano y la indiferencia que caracteriza a las instituciones rígidas.

El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir nada mas con el mínimo requerido.

La segunda conclusión es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa.

⁹ CHIAVENATO I. "Administración de Recursos Humanos", Universidad de Los Ángeles, California. 2000

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción.

La razón que dificulta determinar cual de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, como se observa en la figura:

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y estímulos son justos y racionales el nivel de satisfacción subirá. Por tanto una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción.

En cualquiera de los dos casos la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular que dificulta la evaluación del efecto de un elemento sobre otro.

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados, ya que mediante este método los empleados adquieren un sentido de responsabilidad de pertenencia.¹⁰

¹⁰ WERTHER Jr. W. B. "Administración de Personal y Recursos Humanos", Universidad de Miami, Quinta Edición. 2000

3.1.4. Relación con los empleados.

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol, problemas que afectan el desempeño de las personas.

Algunas de estas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos.

Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la eliminación de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.¹¹

3.1.5. El Estrés en el trabajo.

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente. Es una situación dinámica en que una persona enfrenta una oportunidad, restricción, o demanda relacionada con lo que desea.

¹¹ CHIAVENATO I. "Gestión del talento Humano", Universidad de Los Ángeles, California. 2003

El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, la baja moral de los colegas, la falta de perspectiva del progreso profesional y la insatisfacción personal no solo reducen el buen humor de las personas, sino que también provocan estrés en el trabajo.

Existen dos fuentes principales de estrés en el trabajo: ambiental y personal
Una variedad de factores externos y ambientales pueden conducir al estrés en el trabajo.

Estos factores incluyen programación de trabajo, mayor a o menor tranquilidad en el trabajo, seguridad en el trabajo, flujo de trabajo y número y naturaleza de los clientes internos o externos que se deben atender.

En la misma situación, cada persona reacciona de diversa manera frente a los factores ambientales que provocan el estrés.

El estrés laboral acarrea severas consecuencias al empleado y a la organización. Entre estas consecuencias humanas del estrés están: ansiedad, depresión, angustia; entre las físicas, se hallan trastornos gástricos y cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo y accidentes. En ciertos casos, implican abuso de fármacos, alineación y reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte el estrés también afecta de manera negativa a la organización, al inferir en el cantidad y calidad de trabajo.¹²

3.1.6. Causas de bajo rendimiento.

Para poder comprender las causas de bajo rendimiento y productividad se deberá realizar un análisis a los tres elementos que afectan al mismo, estos son:

¹² CHIAVENATO I. "Gestión del talento Humano", Universidad de Los Ángeles, California. 2003



- Elemento humano. El empleado que físicamente desempeña la tarea y su medio ambiente de trabajo.
- Elemento mecánico. Incluye las herramientas y el equipo de trabajo, los materiales que forman parte del servicio prestado.
- Elemento metodológico. El proceso por el cual el empleado utiliza las herramientas, equipo y materiales para desempeñar el servicio.

Estos tres elementos son cruciales a los niveles de rendimiento dentro de cualquier organización, sea esta de manufactura o de servicios.

Una productividad baja puede resultar no solo del empleado sino también de herramientas de baja calidad, equipo defectuoso y materiales inapropiados para la tarea.

Frederick Herzberg, importante científico conductista, dice que existen un total de 14 determinantes del desempeño de un empleado. Afirma que estos 14 factores se pueden dividir en motivadores (satisfactores) y de apoyo (desalentadores potenciales).

Los motivadores: El trabajo en si, el crecimiento, los ascensos, el reconocimiento, la responsabilidad, los logros

Los sostenedores: Las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, la seguridad de trabajo, el sueldo y las prestaciones, las relaciones, la supervisión, el status

Herzberg afirma que para que los empleados se desempeñen satisfactoriamente, se deben cumplir adecuadamente los sostenedores.

Esto significa que deben tener un nivel de sueldos y prestaciones adecuado, una seguridad en el trabajo razonable, confianza y respeto por sus

supervisores, etc. Sin embargo, concluye diciendo que estos factores solo aseguran o sostienen un desempeño satisfactorio, no un desempeño máximo.

Son los motivadores los que estimulan a los empleados a desempeñarse a sus niveles máximos de capacidad.

Para entender mejor el concepto de Herzberg sobre la motivación, se debe pensar en los motivadores y en los sostenedores como satisfactores y descontentados potenciales respectivamente

3.1.7. Teoría de la Motivación

La motivación es la “disposición de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”¹³.

La motivación tiene 3 elementos claves que son:

- El esfuerzo para lograr un desempeño favorable.
- Las metas de la organización que es a lo que se quiere llegar.
- La necesidad insatisfecha que crea un impulso dentro la persona para alcanzar los objetivos.

La importancia de la motivación respecto al desempeño laboral radica en que los empleados deben estar motivados para alcanzar los objetivos organizacionales y al alcanzarlos se sienten satisfechos. “Una persona cuando se siente motivada, se siente satisfecha”¹⁴.

¹³ ROBBINS, Stephen; “Administración: Teoría y Practica”; Editorial Prentice – Hall S.A.; Cuarta Edición, México, 1994; Pág. 489.

¹⁴ DONELLY, James, GIBSON, James; e IVANEVICH, Jhon; “Fundamentos de Dirección y administración de Empresas”, Editorial Megraw Hill Interamericana, Colombia. 1997; Pág.183.

Generalmente la insatisfacción de los empleados se da por factores intrínsecos como el sueldo, relaciones laborales, ambiente laboral, etc.

3.1.8. Motivando al empleado.

Para mejorar el rendimiento y la productividad se han seguido cuatro acercamientos estos son los siguientes:

- ❖ El acercamiento tecnológico incluye el uso intensivo de equipo mecanizado, computarizado y automatización.
- ❖ El acercamiento de fragmentación. Este enfoque o acercamiento es de Frederick Taylor, donde implica realizar estudios de tiempo y descomponer tareas a sus componentes más pequeños. Este enfoque es efectivo por un tiempo ya que tiende a destruir incentivos y fomenta el aburrimiento en el trabajo y la insatisfacción.
- ❖ La motivación extrínseca. Este se origina de fuentes exteriores, ya que equivale a los sostenedores de Herzberg ya que se hace efectiva cuando las necesidades básicas relacionadas con el trabajo no se satisfacen adecuadamente.
- ❖ La motivación intrínseca. Esta equivale a los motivadores de Herzberg ya que enfatizan factores tales como el reconocimiento, la responsabilidad y los logros, pero ésta solo puede funcionar afectivamente cuando las necesidades básicas del empleado relacionadas con el trabajo están adecuadamente satisfechas.

Las dos formas de motivación dependen estrechamente entre si. Ninguna por si misma satisface todas las necesidades del empleado relacionada con el trabajo, pero juntas se convierten en una herramienta altamente eficaz

que los supervisores emplean para motivar a los empleados a lograr su máximo rendimiento y productividad.¹⁵

3.1.9. Como se mide la satisfacción laboral.

La Satisfacción Laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada.

Para ello existen diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Como el intento de Hoppock en 1935, donde se emplean diversos soportes, estos son:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e ISL a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario, generalmente voluntario y anónimo. La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.¹⁶

¹⁵ TAGLIAFERRI L. E. "Organización y Supervisión de Recursos Humanos". Presidente de Mangament Center, Inc. 1993

¹⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/



3.1.10. Para que medir la Satisfacción Laboral

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación, según se muestra en el cuadro adjunto.

3.1.11. El Modelo SERVQUAL.

El método de SERVQUAL de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry es una técnica que se puede utilizar para realizar un análisis de la separación del desempeño de la calidad del servicio de una organización contra necesidades de la calidad del servicio del cliente.

El método implica el desarrollo de una comprensión de las necesidades percibidas de la calidad de servicio que buscan los clientes. Estas opiniones medidas de la calidad de servicio de la organización, se comparan contra otra organización reconocida como excelente.

El SERVQUAL toma en cuenta las opiniones de los clientes al definir la importancia relativa de las cualidades del servicio. Esto permitirá que la organización asigne prioridades para utilizar sus recursos en mejorar las cualidades del servicio mas criticas.¹⁷

De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios

¹⁷ http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html

en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

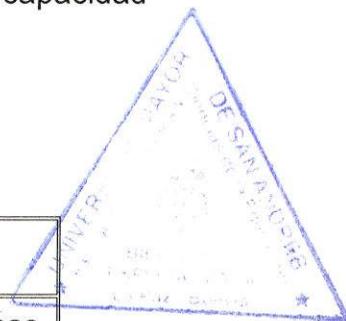
Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Cuadro 1: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y <u>materiales</u> de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida



Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

El SERVQUAL es un instrumento, en forma de cuestionario, elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio.¹⁸

Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

¹⁸ <http://www.aiteco.com/servqual.htm>

- a) Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- b) Necesidades personales.
- c) Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente
- d) Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

3.2. Revisión de estudios previos.

1. “Programa De Motivación Para La Formación Profesional De Calidad Para La Facultad De Ciencias Farmacéuticas Y Bioquímicas De La Universidad Mayor De San Andrés”

El Objetivo General de este trabajo fue incorporar técnicas Psicológicas de motivación al proceso de Gestión de Calidad iniciado en la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas para facilitar el cambio positivo en los docentes y personal administrativo como actores en el referido proceso.

Se aplico Metodología de Psicología Organizacional y Psicología de la Motivación para la realización de los objetivos.

Las Técnicas utilizadas fueron motivación visual, motivación interna y externa, competitividad y liderazgo.

Los Instrumentos utilizados en esta tesis fueron los siguientes: Tests, Certificados, Memorandos de felicitación, Premios, Cuestionarios de evaluación y documentos FODA.

Como conclusión se llevo a cubrir las expectativas generales que se esperaban por la comisión de Gestión de Calidad en el estamento Docente y Administrativo de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Los Docentes que realizaron los seminarios de "Calidad" demostraron tener un excelente nivel de calidad, esto eleva la excelencia académica buscada por la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas.

En la aplicación de el Test de Autoconcepto y de Autovaloración, aplicado a estudiantes y personal administrativo, demuestra que existe un nivel medio a elevado de autoestima y autovaloración.¹⁹

2. "ESTRATEGIAS PSICOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD EN LA FORMACION PROFESIONAL: CASO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS FARMACEUTICAS Y BIOQUIMICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES."

La premisa fundamental fue la implicación de responsabilidad, puntualidad, compromiso y cambio, no solo de manera personal sino también institucional, para la difusión del programa hacia los miembros de la comunidad Facultativa y su posterior evaluación.

El objetivo General fue el apoyar la continuidad del proyecto de calidad y fortalecer el desempeño integral de los 3 estamentos, incorporando técnicas y estrategias psicológicas al proceso de Gestión de Calidad iniciado en la Facultad de Farmacia y Bioquímica.

Las técnicas mas usadas fueron motivación visual, motivación interna, motivación externa y la observación sistemática de casos.

Los instrumento que aplicaron en esta tesis fueron; Cuestionarios de Evaluación, Fichas Psicológicas, Ficha de Seguimiento, Test de Personalidad,

¹⁹ TESIS: JIMENEZ T. S. R."Programa de Motivación para la Formación Profesional de Calidad para la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés". 2004

Cuestionarios Básicos de Personalidad, Test Psicométricos de Ansiedad y Pruebas Proyectivas.

De acuerdo a los instrumentos aplicados se observa que los Docentes demostraron un excelente nivel de calidad, esto eleva la excelencia académica buscada por la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Mayor de San Andrés.

El personal administrativo demostró interés a medida que se realizó el proyecto y tubo una participación activa en cada una de las actividades que fueron realizadas.

Se logro responder a los objetivos propuestos en el proyecto en un 70% ya que no fue cubierto completamente debido a que no ser realizó los seminarios y charlas propuestas con anterioridad en los objetivos.

El eje central que se busco fue el de potenciar y desarrollar competencias y destrezas en los estudiantes que les permita desempeñarse como efectivos agentes de cambio en los diversos ámbitos en los cuales se encuentren.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos se obtuvo como resultado que existe un nivel mínimo de intensidad ligera de Docentes y Administrativos que presentan sintomatología de trastornos de ansiedad igual a la media.

En el caso del Test de Personalidad que se aplico a los estudiantes se observó que existe un adecuado nivel de autocontrol de sus emociones.²⁰

²⁰ TESIS: APAZA A. R. "Estrategias Psicológicas para el desarrollo de la Calidad en la Formación Profesional: Caso de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés".2006

3.3. Operacionalización de variables.

3.3.1. Concepto de calidad.

La calidad es un factor inherente al ser humano, la riqueza de una organización está en la calidad de su gente, de su educación, en su autoestima, en su sentido de dignidad; y el desarrollo de la gente es responsabilidad de todos aquellos que tienen la posibilidad de sacar lo mejor del individuo, es decir; de educarlo. Cuando una sociedad se crea a través de la educación y en la conciencia hacia la calidad, esa sociedad esta lista para el progreso y bienestar de sus miembros.

Calidad ha sido y es un concepto de alta prioridad en las actividades de formación y educación. La idea de una formación de calidad se convierte en un propósito de todos quienes de un modo u otro tienen alguna relación con la formación.²¹

3.3.2. Concepto de Satisfacción en el Trabajo.

Satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicosociología, la "satisfacción laboral" (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se identifica la SL con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el compartir varias

²¹ <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv/>

personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo.

A veces también se asocian los conceptos de "calidad de vida laboral" y "satisfacción laboral". Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al asalariado por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

La Satisfacción Laboral se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.²²

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".

Mediante los índices de SL normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo. No suelen ser estos índices unas medidas extremadamente precisas puesto que se basan en una apreciación personal sobre ese conjunto difuso que forman determinados aspectos del trabajo, principalmente psicosociales y organizativos.

3.3.3. El Liderazgo.

El papel que debe cumplir un líder en su trabajo es el siguiente:

²² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/

Vista hacia el futuro, y nos centraremos en satisfacer las necesidades de nuestra comunidad, clientes y otras organizaciones con las que trabajamos cada día. Nos dedicaremos a ofrecer servicios en todas las áreas, mejorándolos continuamente.

Innovación, que es fomentar a la innovación, reconociendo la necesidad de cambio, para que nuestro personal adquiera el deseo innato de mejorar y hacerlo bien.

El reconocimiento, donde apoyaremos y reconoceremos los esfuerzos del personal involucrado en el trabajo en equipo de manera visible y activamente.

Y el proceso decisorio donde nos comprometemos a escuchar las opiniones de nuestro personal, a favorecer el enfoque de equipo en cuanto a dirigir oportunidades para la mejora, a recoger datos para la toma de decisiones. Todo ello, apoyando a nuestro personal a tomar sus propias decisiones.²³

²³ www.cipma.cl/bolsambiental/diccionario.htm

CAPITULO IV

4. DISEÑO METODOLOGICO.

4.1. Método.

El método a emplear será el exploratorio, con base en corte transversal para el año 2007.

4.2. Hipótesis.

“La Acreditación de Calidad en la formación profesional de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la UMSA se traduce en una elevada satisfacción laboral de sus trabajadores, manifestada en criterios de elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía”.

4.3. Variables.

Variable Dependiente:

Satisfacción laboral

Variables Independientes:

Ejercicio laboral

4.4. Procedimiento.

Se seguirán las siguientes etapas procedimentales:

- Visita de Campo
- Entrevista con autoridades facultativas
- Sensibilización a docentes y trabajadores administrativos
- Aplicación del cuestionario SERVQUAL
- Procesamiento de la información
- Elaboración de resultados
- Discusión de resultados

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- Versión preliminar del informe de tesis
- Difusión del informe preliminar entre autoridades y trabajadores de la Facultad
- Elaboración del Informe final de tesis

4.5. Técnicas.

- Observación participante
- Encuesta
- Estadística descriptiva
- Revisión documental

4.6. Instrumentos.

- Guía de observación
- Modelo Servqual
- Software SPSS
- Documentos

4.7. Población.

- Total de docentes de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.
- Total de trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.

4.8. Muestra.

La muestra se seleccionará de la población total de docentes y trabajadores administrativos, con base en el tipo muestral aleatorio no probabilística para muestras simples:

$$n = \frac{(N \times Z^2 \times p \times q)}{(e^2 \times (N - 1) + (Z^2 \times p \times q))}$$

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q))$$

Z	1.67
P	0.5
Q	0.5
N	62
E	0.05

n =	51
-----	----

POBLACIÓN	Tamaño Muestra
N	n
4000	261
90	68
80	62
70	56
60	50
50	43
40	35
30	27
20	19
10	10

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (e^2 \cdot (N-1) + (Z^2 \cdot p \cdot q))$$

Z	1.67
p	0.5
q	0.5
N	38
e	0.05

n =	34
-----	----

POBLACIÓN	Tamaño Muestra
N	n
4000	261
90	68
80	62
70	56
60	50
50	43
40	35
30	27
20	19
10	10

CAPITULO V

5. RESULTADOS

En los siguientes resultados se podrá observar los puntajes promedio obtenidos por la muestra en las diferentes Dimensiones, así mismo se podrá observar los puntajes más altos, como también los más bajos.

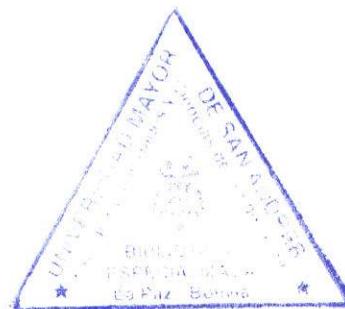
Cuestionario SERVQUAL por indicadores de Percepción

La siguiente Tabla 1, nos presenta las discrepancias detectas con la herramienta "SERVQUAL" por indicadores de percepción, cabe recalcar que dichos indicadores son los siguientes:

- Elementos tangibles, son aquellos que miden cual es la percepción que tiene el usuario respecto a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.
- Fiabilidad, es la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.
- Capacidad de Respuesta, que es el deseo de ayudar a los clientes o usuarios y de servirles de forma rápida de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.
- Seguridad, es el conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente o usuario de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.
- Empatía, que viene a ser lo más relevante la atención individualizada al cliente o usuario de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.

En el siguiente cuadro podemos observar las cinco dimensiones ya mencionadas de las cuales la primera Elementos Tangibles esta compuesta por las preguntas:

- P_01 con un puntaje de 1.000
- P_02 con un puntaje de 5.000
- P_03 con un puntaje de 3.000
- P_04 con un puntaje de 4.000



De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 3.25, cabe mencionar que este puntaje promedio es el más alto en relación a las otras dimensiones que veremos a continuación de los sujetos encuestados.

La segunda dimensión es Fiabilidad que esta compuesta por las siguientes preguntas:

- P_05 con un puntaje de 1.000
- P_06 con un puntaje de 1.000
- P_07 con un puntaje de 2.000
- P_08 con un puntaje de 2.000
- P_09 con un puntaje de 1.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 1.40 considerada la más baja en relación a las otras dimensiones, siendo esta la más desatendida dentro de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A.

La tercera dimensión es la Capacidad de Respuesta que esta compuesta por las siguientes preguntas:

- P_10 con un puntaje de 1.000
- P_11 con un puntaje de 2.000
- P_12 con un puntaje de 2.000

P_13 con un puntaje de 2.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 1.75 considerada como una de las puntuaciones media baja al igual que la dimensión de Seguridad, esto en relación a las otras dimensiones.

La cuarta dimensión es la Seguridad, que esta compuesta por las siguientes preguntas:

P_14 con un puntaje de 2.000

P_15 con un puntaje de 1.000

P_16 con un puntaje de 2.000

P_17 con un puntaje de 2.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 1.75 considerada como una de las puntuaciones media baja peleada con la dimensión de Capacidad de Respuesta, esto en relación a las otras dimensiones.

La quinta y última dimensión pero no la menos importante en relación a las otras es la Empatía, que esta compuesta por las siguientes preguntas:

P_18 con un puntaje de 1.000

P_19 con un puntaje de 2.000

P_20 con un puntaje de 2.000

P_21 con un puntaje de 2.000

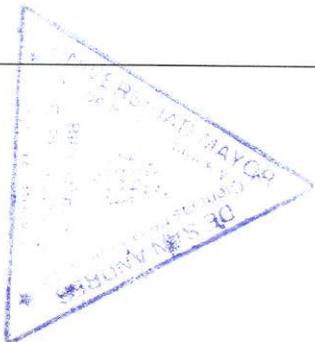
P_22 con un puntaje de 2.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 1.800 considerado como una de las puntuaciones media, esto en relación a las otras dimensiones

**DISCREPANCIAS DETECTADAS CON LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"
INDICADORES DE PERCEPCIÓN**

TABLA I

Dimensión	Declaración Criterio	Puntaje				
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4	3.250				
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9	1.400				
Capacidad de Respuesta	Declaraciones 10 a 13	1.750				
Seguridad	Declaraciones 14 a 17	1.750				
Empatía	Declaraciones 18 a 22	1.800				
DIMENSION	PROMEDIO	No.	Código	COMPONENTE	PROMEDIO	
Elementos Tangibles	3.25	1	P_01	Las organizaciones de excelencia tienen equipos de apariencia moderna	1.000	
		2	P_02	Las instalaciones físicas de las organizaciones de excelencia son visualmente atractivas	5.000	
		3	P_03	Los empleados de las organizaciones de excelencia tienen apariencia pulcra	3.000	
		4	P_04	En una organización de excelencia los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, póster, páginas de Internet, etc.) Son visualmente atractivos.	4.000	
Fiabilidad	1.40	5	P_05	Cuando la organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace.	1.000	
		6	P_06	Cuando un cliente/usuario tiene un problema la organización muestra un sincero interés en solucionarlo	1.000	
		7	P_07	Las organizaciones de excelencia realizan bien su servicio a la primera vez.	2.000	



**DISCREPANCIAS DETECTADAS CON LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"
POR INDICADORES DE PERCEPCIÓN**

TABLA I

		8	P_08	Las organizaciones de excelencia concluyen el servicio en el tiempo prometido.	2.000	
		9	P_09	Las organizaciones de excelencia insisten en mantener registros exentos de errores.	1.000	
Capacidad de Respuesta	1.75	10	P_10	Las organizaciones de excelencia los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	1.000	
		11	P_11	Las organizaciones de excelencia, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes/usuarios	2.000	
		12	P_12	Las organizaciones de excelencia los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes / usuarios	2.000	
		13	P_13	En las organizaciones de excelencia los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	2.000	
Seguridad	1.75	14	P_14	El comportamiento de los empleados en las organizaciones de excelencia transmite confianza a los clientes/usuarios	2.000	
		15	P_15	Los clientes/usuarios de las organizaciones de excelencia se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1.000	
		16	P_16	En las organizaciones de excelencia los empleados son siempre amables con los clientes	2.000	
		17	P_17	En las organizaciones de excelencia los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes/usuarios.	2.000	

**DISCREPANCIAS DETECTADAS CON LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"
POR INDICADORES DE PERCEPCIÓN**

TABLA I

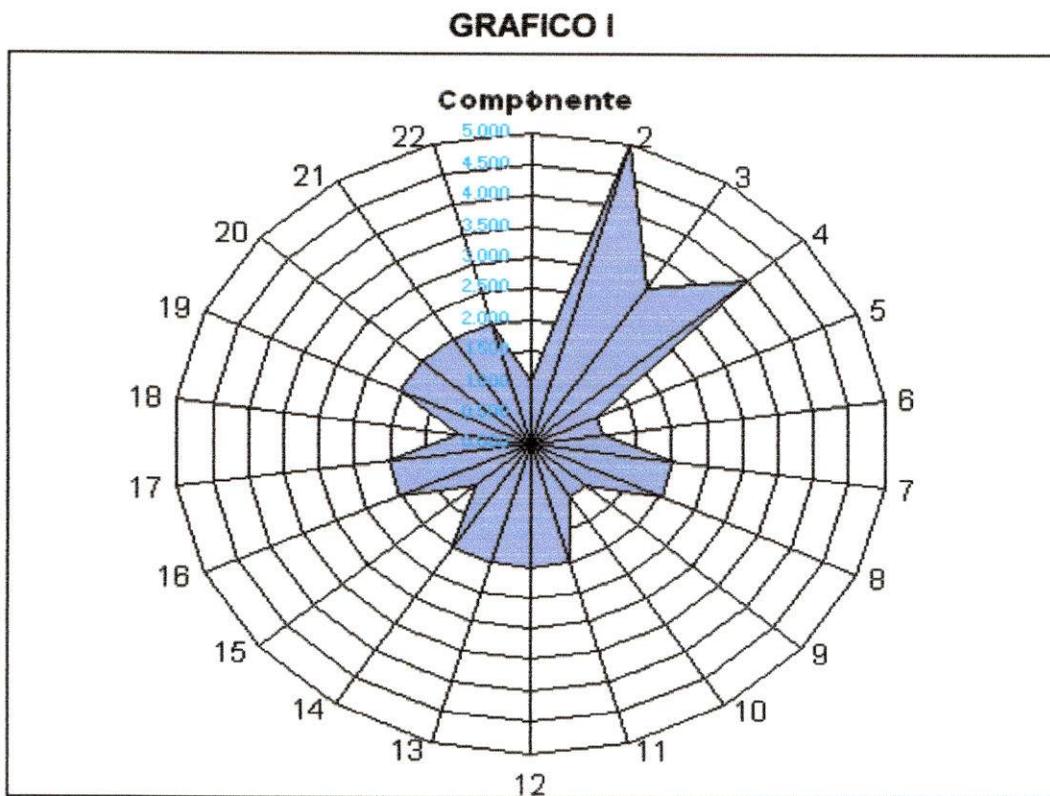
Empatía	1.800	18	P_18	Las organizaciones de excelencia dan a sus clientes/usuarios una atención individualizada	1.000	
		19	P_19	Las organizaciones de excelencia tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes/usuarios.	2.000	
		20	P_20	Las organizaciones de excelencia tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	2.000	
		21	P_21	Las organizaciones de excelencia se preocupan por los mejores intereses de sus clientes/usuarios	2.000	
		22	P_22	Los empleados de las organizaciones de excelencia comprenden las necesidades específicas de sus clientes/usuarios.	2.000	

Fuente. Elaboración propia con base en encuestas

GRAFICO CONTRASTADO DE MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL POR DIMENSIONES E INDICADORES DE LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"

GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR COMPONENTES

En este grafico se puede observar las 22 preguntas del cuestionario de Percepción del instrumento SERVQUAL aplicadas a la muestra.



CUADRO DE CÁLCULO DEL PROMEDIO PONDERADO GENERAL CON BASE EN LA HERRAMIENTA "SERVQUAL" DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD

En este cuadro podemos observar las 5 dimensiones del SERVQUAL con sus promedios generales obtenidos del cuestionario de percepción.

CUADRO I

CALCULO DEL PROMEDIO PONDERADO GENERAL				
DIMENSIONES	PROMEDIO	PORCENTAJE	PONDERACIONES	PxP
Elementos Tangibles	3.250	32.663	46.429	1516.511
Fiabilidad	1.400	14.070	20.000	281.407
Capacidad de Respuesta	1.750	17.588	25.000	439.698
Seguridad	1.750	17.588	25.000	439.698
Empatía	1.800	18.090	25.714	465.183
SUMAS	9.950	100.000	142.143	3142.498
	Promedio Ponderado General=			31.42

Fuente. Elaboración propia con base en encuestas

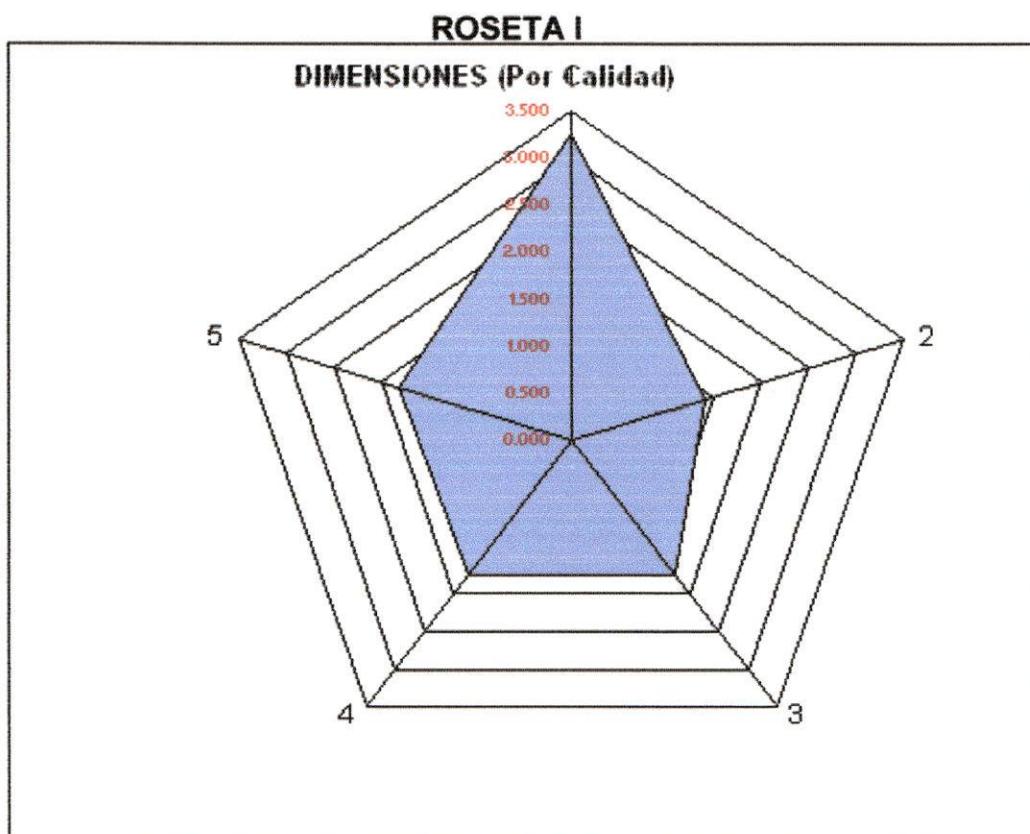
De estos promedios se obtiene un promedio general de 31.42, esto quiere decir que dentro de los criterios de calificación del Cuestionario de Percepción del instrumento SERVQUAL, la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés se encuentra en el límite superior a 80.10 y el límite inferior es de 90.00, es decir se encuentra en una calificación buena.

A continuación podremos observar el gráfico que contrasta el Cuestionario de Percepción por criterios de calidad en dimensiones.

GRAFICO CONTRASTADO DE MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL POR DIMENSIONES E INDICADORES DEL CUESTIONARIO DE PERCEPCION DE LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"

A continuación podremos observar estos resultados en una graficación mas precisa que nos demostrara los promedios de cada una de las dimensiones.

GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR CRITERIOS DE CALIDAD



En esta grafica se puede observar claramente lo siguiente:

- La dimensión Elementos Tangibles obtuvo un promedio de 3.250
- La dimensión Fiabilidad obtuvo un promedio de 1.400.
- La dimensión de Capacidad de Respuesta obtuvo un promedio de 1.750.
- La dimensión de Seguridad obtuvo también un promedio de 1.750.
- Y por ultimo la dimensión de Empatía obtuvo un promedio de 1.800

Promediando estas puntuaciones se obtiene el promedio general de 31.42, el cual nos representara el siguiente diagnostico.

Ahora podremos observar el cuadro de dimensiones del Cuestionario de Expectativas aplicado a la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas.

CUADRO DE CALIFICACIÓN PONDERADA Y CONTRASTADA POR DISCREPANCIAS PERCEPCIÓN, CON BASE EN LA HERRAMIENTA "SERVQUAL".

A continuación en este cuadro se puede observar los criterios de calificación que tiene el instrumento SERVQUAL.

Criterio de decisión y/o calificación:			
Límite Sup.	Límite Inf.	Ubicación	VALORACION CUALITATIVA
0.00	55.00	X	FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES
55.10	60.00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES MINIMO ACEPTABLE
60.10	70.00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES REGULARES
70.10	80.00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES BUENAS
80.10	90.00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES OPTIMAS
90.10	100.00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES EXCEPCIONALES DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Fuente. Elaboración propia con base en encuestas

Como se observa en la tabla el diagnostico que obtuvo la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés es el siguiente:

- Con el promedio de 31.42 se obtiene el diagnóstico de **FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES**

Cuestionario SERVQUAL por indicadores de Expectativas

Es muy importante dar a conocer que los resultados que vienen a continuación son aquellos que son considerados por los sujetos encuestados como relevantes para una Institución de excelencia y calidad, es por eso que se denomina cuestionario de expectativas.

En la siguiente Tabla 2 se pueden observar los resultados de la dimensión de calidad de la herramienta SERVQUAL de los cuales los puntajes ya están promediados, primero por dimensiones y después por preguntas.

Dimensión Elementos Tangibles la cual esta conformada por las siguientes preguntas:

P_01 su puntaje es 6.000

P_02 su puntaje es 6.000

P_03 su puntaje es 6.000

P_04 su puntaje es 6.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 6.000 considerada como una de las puntuaciones media alta al igual que la dimensión de Capacidad de Respuesta, esto en relación a las otras dimensiones.

Dimensión Fiabilidad, la cual esta conformada por las siguientes preguntas:

P_05 su puntaje es 6.000

P_06 su puntaje es 7.000

P_07 su puntaje es 6.000

P_08 su puntaje es 6.000

P_09 su puntaje es 6.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 6.200 considerado como una de las puntuaciones más altas, esto en relación a las otras dimensiones en base a los sujetos encuestados, esto quiere decir que esta dimensión es la más tomada en cuenta para una institución de excelencia y calidad ya que la habilidad de prestar un servicio prometido de forma precisa es la que mas requieren los sujetos encuestados.

Dimensión Capacidad de Respuesta, la cual esta conformada por las siguientes preguntas:

P_10 su puntaje es 6.000

P_11 su puntaje es 6.000

P_12 su puntaje es 6.000

P_13 su puntaje es 6.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 6.000 considerado como una de las puntuaciones media alta, al igual que la dimensión de Elementos Tangibles, esto en relación a las otras dimensiones, esto quiere decir que esta dimensión es tomada en cuenta en segundo lugar como la mas importante ya que según los sujetos encuestados es muy importante que exista en una institución de calidad y excelencia el deseo de ayuda a los clientes o usuarios y de servirles en forma rápida.

Dimensión Seguridad, la cual esta conformada por las siguientes preguntas:

P_14 su puntaje es 5.000

P_15 su puntaje es 6.000

P_16 su puntaje es 5.000

P_17 su puntaje es 6.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 5.500 considerado como una de las puntuaciones media bajas, esto en relación a las otras dimensiones en base a los sujetos encuestados, es decir que esta dimensión no es la más tomada en cuenta para una institución de excelencia y calidad ya que el conocimiento del servicio que se esté prestando y la cortesía de los empleados hacia los usuarios o clientes no es tan importante o relevante como las anteriores dimensiones, según los sujetos encuestados.

Dimensión Empatía, la cual esta conformada por las siguientes preguntas:

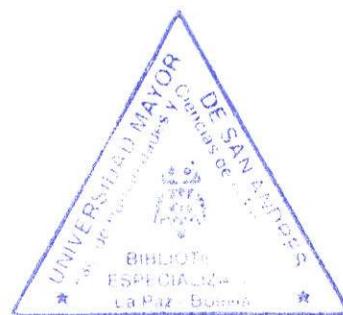
P_18 su puntaje es 5.000

P_19 su puntaje es 5.000

P_20 su puntaje es 5.000

P_21 su puntaje es 5.000

P_22 su puntaje es 5.000



De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue de 5.000 considerado como una de las puntuaciones más bajas, esto en relación a las otras dimensiones, esto quiere decir que esta dimensión es la menos tomada en cuenta para una institución de excelencia y calidad ya que para los sujetos encuestados la atención individualizada al cliente y el ponerse en el lugar de esa persona es los menos importante.

Con estos resultados podemos observar que nos llama mucho la atención que tanto en el cuestionario de percepción, como en el cuestionario de expectativas se observa que los sujetos encuestados no le prestan atención a la empatía que es uno de los factores mas importantes en cuanto a Psicología se refiere, ya que la empatía es la capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos.

La empatía es la base esencial para la formación de la conducta altruista y moral.

Cuando esta dimensión debería ser tomada muy en cuenta ya que es la base de las otras dimensiones.

**DISCREPANCIAS DETECTADAS CON LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"
POR INDICADORES DE EXPECTATIVA**

TABLA II

Dimensión	Declaración Criterio	Puntaje				
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4	6.000				
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9	6.200				
Capacidad de Respuesta	Declaraciones 10 a 13	6.000				
Seguridad	Declaraciones 14 a 17	5.500				
Empatía	Declaraciones 18 a 22	5.000				
DIMENSION	PROMEDIO	No.	Código	COMPONENTE	PROMEDIO	1
Elementos Tangibles	6.00	1	P_01	Las organizaciones de excelencia tienen equipos de apariencia moderna	6.000	
		2	P_02	Las instalaciones físicas de las organizaciones de excelencia son visualmente atractivas	6.000	
		3	P_03	Los empleados de las organizaciones de excelencia tienen apariencia pulcra	6.000	
		4	P_04	En una organización de excelencia los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, póster, páginas de Internet, etc.) Son visualmente atractivos.	6.000	
Fiabilidad	6.20	5	P_05	Cuando la organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace.	6.000	
		6	P_06	Cuando un cliente/usuario tiene un problema la organización muestra un sincero interés en solucionarlo	.000	
		7	P_07	Las organizaciones de excelencia realizan bien su servicio a la primera vez.	6.000	

		8	P_08	Las organizaciones de excelencia concluyen el servicio en el tiempo prometido.	6.000	
		9	P_09	Las organizaciones de excelencia insisten en mantener registros exentos de errores.	6.000	
Capacidad de Respuesta	6.00	10	P_10	Las organizaciones de excelencia los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	6.000	
		11	P_11	Las organizaciones de excelencia, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes/usuarios	6.000	
		12	P_12	Las organizaciones de excelencia los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes/usuarios	6.000	
		13	P_13	En las organizaciones de excelencia los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	6.000	
Seguridad	5.50	14	P_14	El comportamiento de los empleados en las organizaciones de excelencia transmite confianza a los clientes/usuarios	5.000	
		15	P_15	Los clientes/usuarios de las organizaciones de excelencia se sienten seguros en sus transacciones con la organización	6.000	
		16	P_16	En las organizaciones de excelencia los empleados son siempre amables con los clientes	5.000	
		17	P_17	En la organizaciones de excelencia los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes/usuarios.	6.000	
Empatía	5.000	18	P_18	Las organizaciones de excelencia dan a sus clientes/usuarios una atención individualizada	5.000	

		19	P_19	Las organizaciones de excelencia tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes/usuarios.	5.000	
		20	P_20	Las organizaciones de excelencia tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	5.000	
		21	P_21	Las organizaciones de excelencia se preocupan por los mejores intereses de sus clientes/usuarios	5.000	
		22	P_22	Los empleados de las organizaciones de excelencia comprenden las necesidades específicas de sus clientes/usuarios.	5.000	

Fuente: Elaboración propia con base en herramienta "SERVQUAL", Adapt. Serrudo.

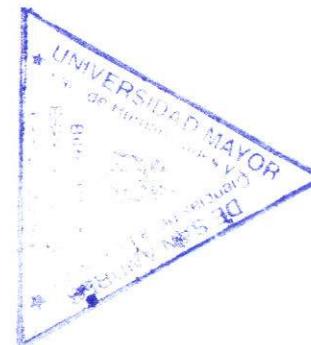
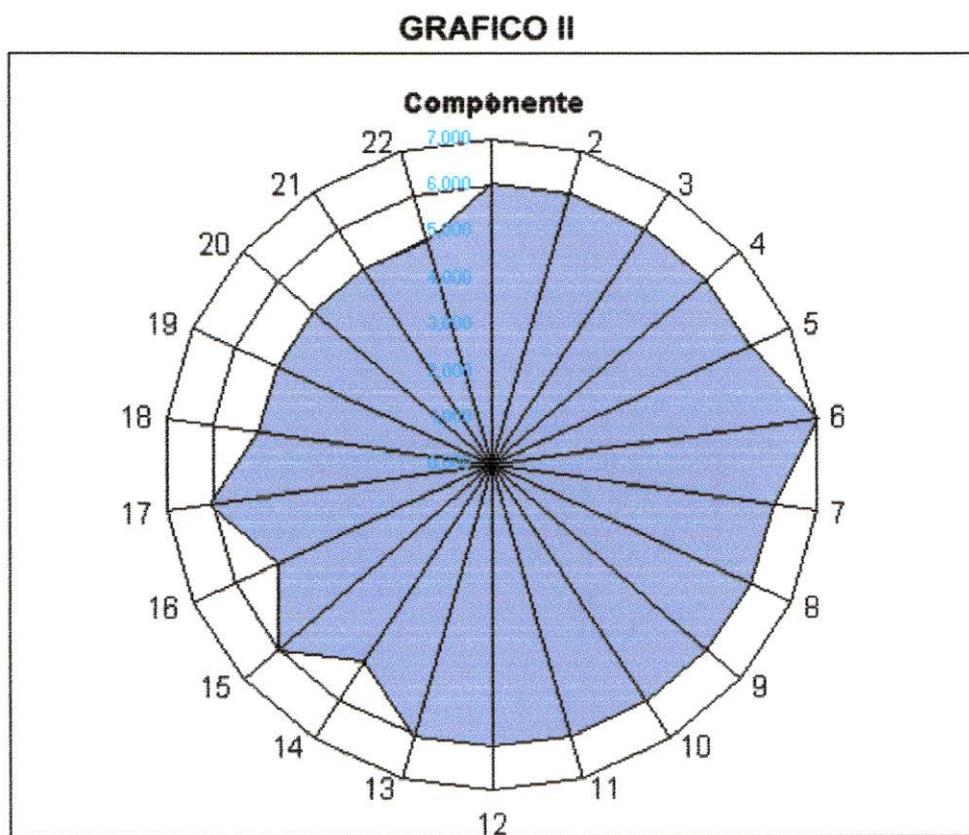


GRAFICO CONTRASTADO DE MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL POR DIMENSIONES E INDICADORES DE LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"

GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR COMPONENTES

En este grafico se puede observar las 22 preguntas del cuestionario de Expectativas del instrumento SERVQUAL aplicadas a la muestra.



CUADRO DE CALCULO DEL PROMEDIO PONDERADO GENERAL CON BASE EN LA HERRAMIENTA "SERVQUAL" DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD

En este cuadro podemos observar las 5 dimensiones del SERVQUAL con sus promedios generales obtenidos del cuestionario de Expectativas.

CUADRO II

CALCULO DEL PROMEDIO PONDERADO GENERAL				
DIMENSIONES	PROMEDIO	PORCENTAJE	PONDERACIONES	PxP
Elementos Tangibles	6,000	20,906	85,714	1791,936
Fiabilidad	6,200	21,603	88,571	1913,390
Capacidad de Respuesta	6,000	20,906	85,714	1791,936
Seguridad	5,500	19,164	78,571	1505,724
Empatía	5,000	17,422	71,429	1244,400
SUMAS	28,700	100,000	410,000	8247,387
	Promedio Ponderado General=			82,47

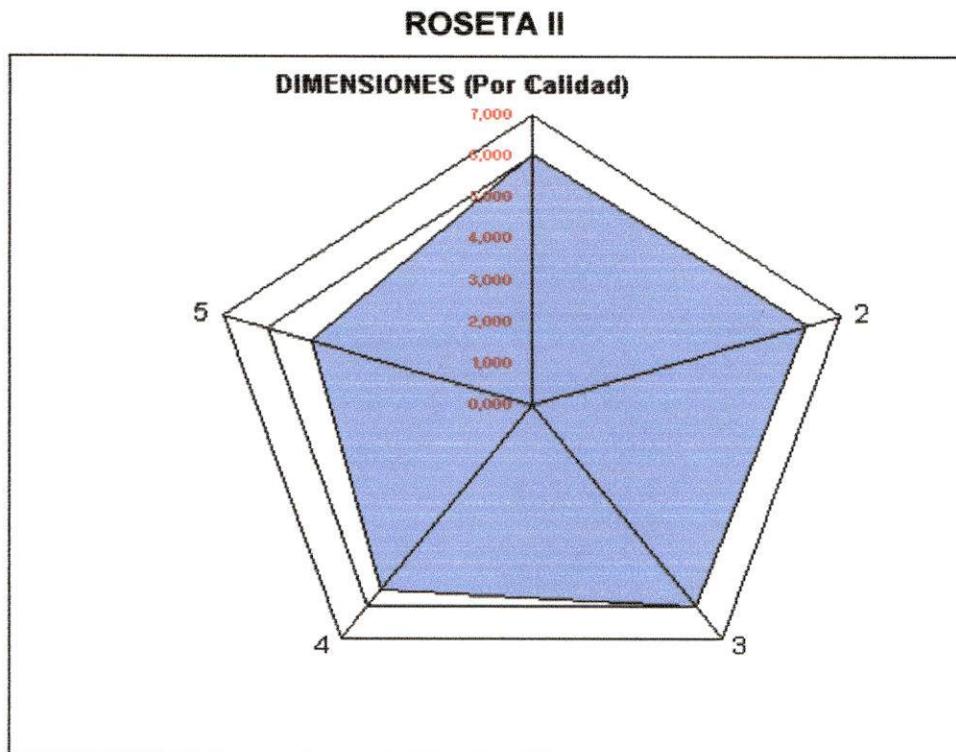
Fuente. Elaboración propia con base en encuestas

De estos promedios se obtiene un promedio general de 82.47, esto quiere decir que dentro de los criterios de calificación del Cuestionario de Expectativa del instrumento SERVQUAL, la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés se encuentra en el límite superior a 0.00 pero inferior al límite 55.00, es decir se encuentra en una calificación muy baja.

GRAFICO CONTRASTADO DE MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL POR DIMENSIONES E INDICADORES DEL CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS DE LA HERRAMIENTA "SERVQUAL"

A continuación podremos observar estos resultados en una graficación mas precisa que nos demostrara los promedios de cada una de las dimensiones.

GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR CRITERIOS DE CALIDAD



En esta grafica se puede observar claramente lo siguiente:

- La dimensión Elementos Tangibles obtuvo un promedio de 6.000
- La dimensión Fiabilidad obtuvo un promedio de 6.200.
- La dimensión de Capacidad de Respuesta obtuvo un promedio de 6.000.
- La dimensión de Seguridad obtuvo también un promedio de 5.500
- Y por ultimo la dimensión de Empatía obtuvo un promedio de 5.000

Promediando estas puntuaciones se obtiene el promedio general de 82.47.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Cuestionario de Percepción del Instrumento "SERVQUAL", se tiene el siguiente diagnostico:

CUADRO DE CALIFICACIÓN PONDERADA Y CONTRASTADA POR DISCREPANCIAS EXPECTATIVAS, CON BASE EN LA HERRAMIENTA "SERVQUAL".

A continuación en este cuadro se puede observar los criterios de calificación que tiene el instrumento SERVQUAL, del Cuestionario de Expectativas.

Criterio de decisión y/o calificación:

Límite Sup.	Límite Inf.	Ubicación	VALORACION CUALITATIVA
0,00	55,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES
55,10	60,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES MINIMO ACEPTABLE
60,10	70,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES REGULARES
70,10	80,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES BUENAS
80,10	90,00	X	FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES OPTIMAS
90,10	100,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES EXCEPCIONALES DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Fuente. Elaboración propia con base en encuestas

Como se observa en la tabla el diagnostico que obtuvo la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés es el siguiente:

- Con el promedio de 82.47 se obtiene el diagnostico de **FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES OPTIMAS**

Puntajes agrupados de las discrepancias (GAPS) por indicadores de Expectativas y Percepción

La siguiente Tabla 3, presenta los puntajes agrupados de las discrepancias (GAPS) generales, detectas con la herramienta "SERVQUAL", que fueron obtenidas de los resultados del cuestionario de Percepción y del cuestionario de Expectativas.

En el siguiente cuadro podemos observar las cinco dimensiones de las cuales la primera Elementos Tangibles esta compuesta por las preguntas:

- P_01 con un puntaje de 4.000
- P_02 con un puntaje de 2.000
- P_03 con un puntaje de 2.000
- P_04 con un puntaje de 1.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión en ambos cuestionarios (percepción y expectativas) fue de 2.25, cabe mencionar que este puntaje promedio es el más bajo en relación a las otras dimensiones.

La segunda dimensión es Fiabilidad que esta compuesta por las siguientes preguntas:

- P_05 con un puntaje de 4.000
- P_06 con un puntaje de 3.000
- P_07 con un puntaje de 3.000
- P_08 con un puntaje de 3.000
- P_09 con un puntaje de 4.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión en ambos cuestionarios (percepción y expectativas) fue de 3.40 considerada la más alta en relación a las otras dimensiones.

La tercera dimensión es la Capacidad de Respuesta que esta compuesta por las siguientes preguntas:

P_10 con un puntaje de 4.000

P_11 con un puntaje de 3.000

P_12 con un puntaje de 3.000

P_13 con un puntaje de 3.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión en ambos cuestionarios (percepción y expectativas) fue de 3.25, considerada como una de las puntuaciones media alta esto en relación a las otras dimensiones.

La cuarta dimensión es la Seguridad, que esta compuesta por las siguientes preguntas:

P_14 con un puntaje de 4.000

P_15 con un puntaje de 2.000

P_16 con un puntaje de 3.000

P_17 con un puntaje de 3.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión en ambos cuestionarios (percepción y expectativas) fue de 3.00 considerada como una de las puntuaciones media baja, esto en relación a las otras dimensiones.

La quinta y última dimensión pero no la menos importante en relación a las otras es la Empatía, que esta compuesta por las siguientes preguntas:

P_18 con un puntaje de 4.000

P_19 con un puntaje de 3.000

P_20 con un puntaje de 3.000

P_21 con un puntaje de 3.000

P_22 con un puntaje de 3.000

De los cuales el puntaje promedio de esta dimensión fue en ambos cuestionarios (percepción y expectativas) de 3.20 considerada como una de las puntuaciones media, esto en relación a las otras dimensiones.

Estos resultados son en relación al instrumento "SERVQUAL" de Discrepancias (GAPS) GENERALES contrastadas entre el Cuestionario de Percepción y el Cuestionario de Expectativas aplicadas a los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la UMSA.

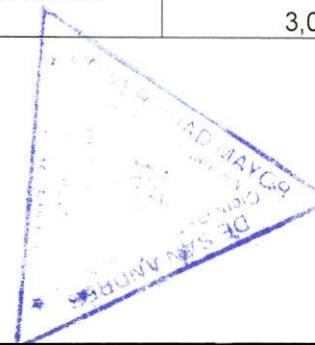
**PUNTAJES AGRUPADOS DE LAS DISCREPANCIAS (GAPS) GENERALES
MODELO "SERVQUAL"**

TABLA III

DIMENSION	PROMEDIO	No.	Código	COMPONENTE	PROMEDIO		1
Elementos Tangibles	2,25	1	P_01	Las organizaciones de excelencia tienen equipos de apariencia moderna	4,000		
		2	P_02	Las instalaciones físicas de las organizaciones de excelencia son visualmente atractivas	2,000		
		3	P_03	Los empleados de las organizaciones de excelencia tienen apariencia pulcra	2,000		
		4	P_04	En una organización de excelencia los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, póster, páginas de Internet, etc.) Son visualmente atractivos.	1,000		
Fiabilidad	3,40	5	P_05	Cuando la organización promete hacer algo en cierto tiempo lo hace.	4,000		
		6	P_06	Cuando un cliente/usuario tiene un problema la organización muestra un sincero interés en solucionarlo	3,000		
		7	P_07	Las organizaciones de excelencia realizan bien su servicio a la primera vez.	3,000		
		8	P_08	Las organizaciones de excelencia concluyen el servicio en el tiempo prometido.	3,000		
		9	P_09	Las organizaciones de excelencia insisten en mantener registros exentos de errores.	4,000		
Capacidad de Respuesta	3,25	10	P_10	Las organizaciones de excelencia los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	4,000		
		11	P_11	Las organizaciones de excelencia, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes/usuarios	3,000		

		12	P_12	Las organizaciones de excelencia los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes/usuarios	3,000		
		13	P_13	En las organizaciones de excelencia los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	3,000		
Seguridad	3,00	14	P_14	El comportamiento de los empleados en las organizaciones de excelencia transmite confianza a los clientes/usuarios	4,000		
		15	P_15	Los clientes/usuarios de las organizaciones de excelencia se sienten seguros en sus transacciones con la organización	2,000		
		16	P_16	En las organizaciones de excelencia los empleados son siempre amables con los clientes	3,000		
		17	P_17	En las organizaciones de excelencia los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes/usuarios.	3,000		
Empatía	3,200	18	P_18	Las organizaciones de excelencia dan a sus clientes/usuarios una atención individualizada	4,000		
		19	P_19	Las organizaciones de excelencia tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes/usuarios.	3,000		
		20	P_20	Las organizaciones de excelencia tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	3,000		
		21	P_21	Las organizaciones de excelencia se preocupan por los mejores intereses de sus clientes/usuarios	3,000		
		22	P_22	Los empleados de las organizaciones de excelencia comprenden las necesidades específicas de sus clientes/usuarios.	3,000		

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

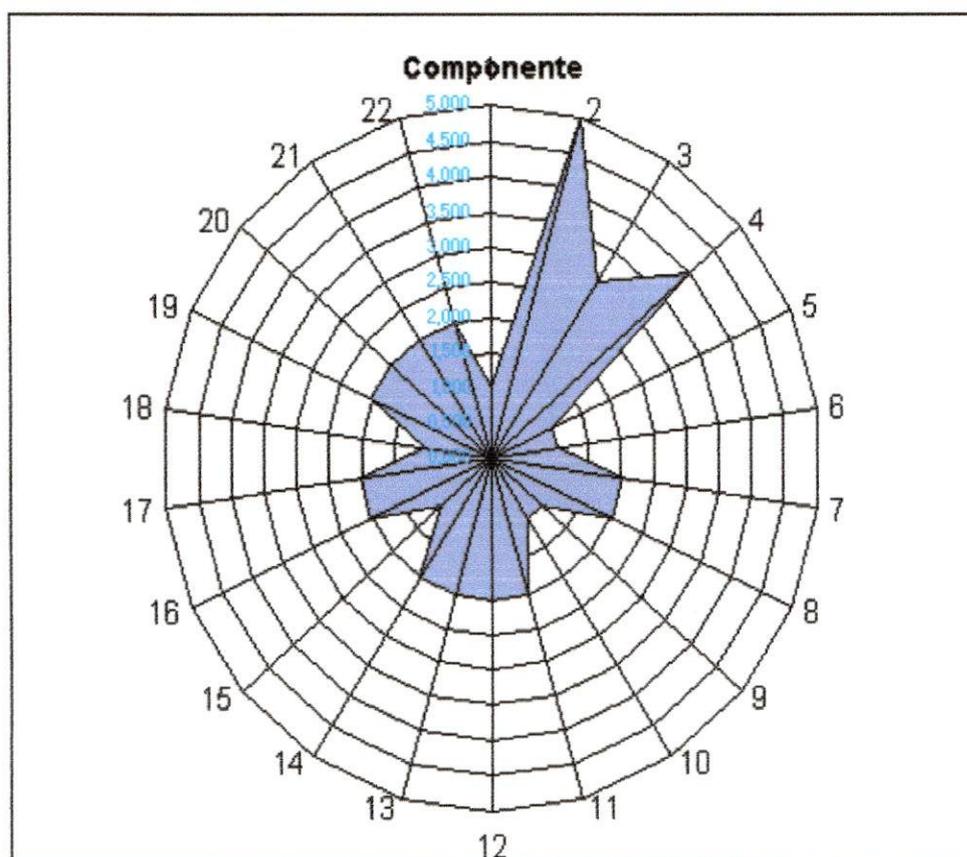


ROSETAS DE CALIDAD DE LAS GAPS MODELO "SERVQUAL" GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR COMPONENTES

A continuación el gráfico de Rosetas de calidad GAPS) del modelo "SERVQUAL" de ambos cuestionarios (percepción y expectativas) de las 22 preguntas de los cuestionarios.

En este gráfico de roseta se puede observar las 22 preguntas del cuestionario del modelo "SERVQUAL" agrupando el cuestionario de Percepción y el de Expectativas.

GRAFICO III



A continuación observaremos el promedio ponderado de discrepancias (GAPS) generales

CALCULO PROMEDIO PONDERADO DE LAS DISCREPANCIAS (GAPS) GENERALES MODELO "SERVQUAL"

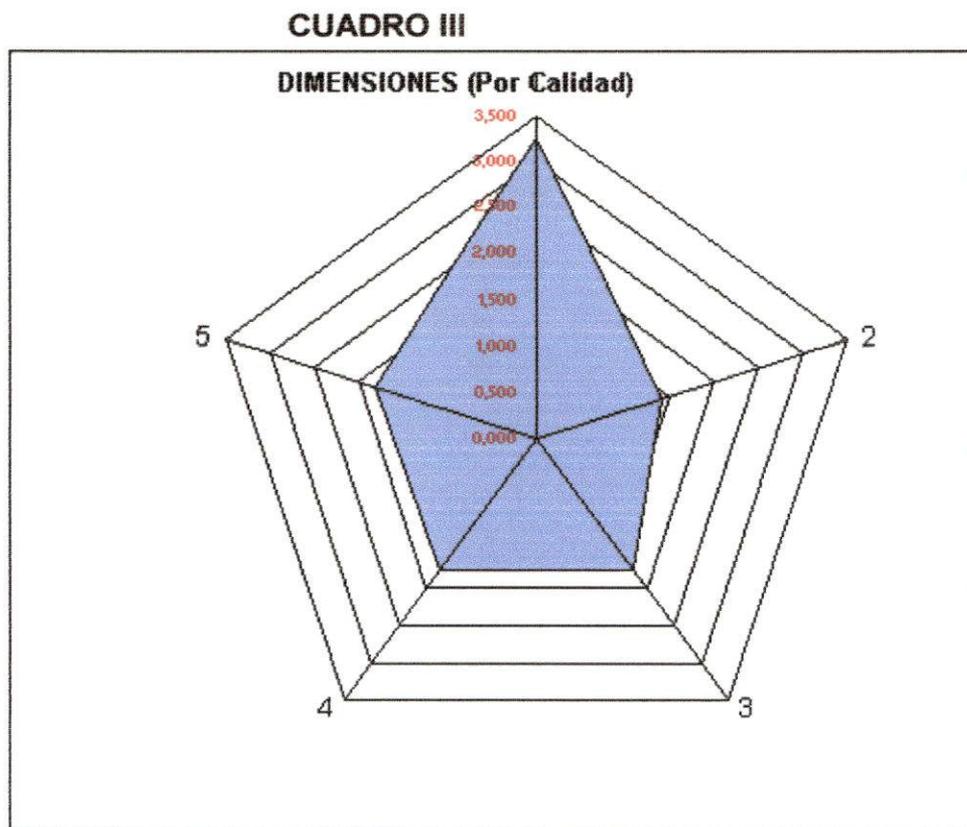
En este cuadro podemos observar las 5 dimensiones del SERVQUAL con sus promedios generales.

CUADRO III

CALCULO DEL PROMEDIO PONDERADO GENERAL				
DIMENSIONES	PROMEDIO	PORCENTAJE	PONDERACIONES	PxP
Elementos Tangibles	2,250	14,901	32,143	478,950
Fiabilidad	3,400	22,517	48,571	1093,661
Capacidad de Respuesta	3,250	21,523	46,429	999,290
Seguridad	3,000	19,868	42,857	851,466
Empatía	3,200	21,192	45,714	968,780
SUMAS	15,100	100,000	215,714	4392,148
	Promedio Ponderado General =			43,92

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

De estos promedios se obtiene un promedio ponderado general de 43.92, esto quiere decir que dentro de los criterios de calificación del Modelo "SERVQUAL", la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés se encuentra en el límite superior a 0.00 pero inferior al límite 55.00, es decir se encuentra en una calificación baja.

GRAFICACION DE DISCREPANCIAS POR CRITERIOS DE CALIDAD DE LAS GAPS MODELO "SERVQUAL"

En esta grafica se puede observar claramente lo siguiente:

- La dimensión Elementos Tangibles obtuvo un promedio de 2.250
- La dimensión Fiabilidad obtuvo un promedio de 3.400.
- La dimensión de Capacidad de Respuesta obtuvo un promedio de 3.250.
- La dimensión de Seguridad obtuvo también un promedio de 3.000
- Y por ultimo la dimensión de Empatía obtuvo un promedio de 3.200

Promediando estas puntuaciones se obtiene el promedio general de 43.92.

CALIFICACIÓN GAPS GENERAL MODELO "SERVQUAL"

Límite Sup.	Límite Inf.	Ubicación	VALORACION CUALITATIVA
0,00	55,00	X	FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES
55,10	60,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES MINIMO ACEPTABLE
60,10	70,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES REGULARES
70,10	80,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES BUENAS
80,10	90,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES OPTIMAS
90,10	100,00		FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES EXCEPCIONALES DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Como se puede observar en la tabla de calificación GAPS general del Modelo SERVQUAL, el diagnostico que obtuvo la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés es el siguiente:

- Con el promedio de 43.92 se obtiene el diagnostico de **FUNCIONAMIENTO EN CONDICIONES INACEPTABLES**

CAPITULO V

6. CONCLUSIONES.

Con los resultados agrupados de las discrepancias GAPS obtenidos del cuestionario de Percepción y el Cuestionario de Expectativa, tomando en cuenta los objetivos de la investigación se puede concluir lo siguiente:

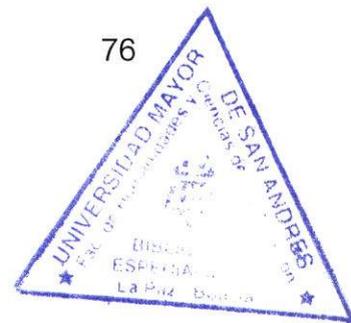
6.1 Objetivo General de la Investigación.

En relación con el Objetivo general que es el diagnosticar las características de la satisfacción laboral, se debe tomar en cuenta el Elemento Humano que trabaja en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la UM.S.A., que se refiere a los trabajadores que cumplen sus funciones y al ambiente en el cual las desempeña.

Como se pudo observar en los resultados de la Dimensión de Elementos Tangibles se concluye que no se cuenta con un ambiente adecuado para que los trabajadores cumplan con sus funciones.

Otra de las características importantes es el elemento mecánico, que se refiere a las herramientas y el equipo de trabajo, que debe ser el adecuado dependiendo de la función que cumpla el trabajador o empleado, estos materiales que forman parte del servicio prestado son muy importantes a la hora de desempeñar bien la función de cada trabajador.

Y por ultimo el Elemento metodológico, que se refiere al proceso por el cual el empleado o trabajador utiliza las herramientas, el equipo y materiales para desempeñar un servicio optimo.



6.2 Objetivos Específicos de la Investigación

En cuanto a la **Dimensión de Elementos Tangibles** con un promedio de 2.250, se puede concluir que esta dimensión obtuvo el promedio mas bajo, en relación a las otras dimensiones, esto quiere decir que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A no están preparados y con las condiciones optimas en cuanto a la apariencia física de sus instalaciones, así como también a la apariencia pulcra de sus empleados y a los elementos de comunicación que esta tenga.

En la **Dimensión de Fiabilidad** con un promedio de 3.400, se puede concluir que dicha dimensión obtuvo el puntaje mas alto, esto nos refiere que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A. están mas preparados en cuanto la habilidad de prestar un servicio de forma precisa, resolver los problemas que se presenten con un sincero deseo en solucionarlo y en mantener sus registros o documentaciones extintos de errores.

La **Dimensión Capacidad de Respuesta** con un promedio de 3.250, podemos concluir que obtuvo un puntaje medio, es decir que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A. tienen el deseo de ayudar a los clientes o usuarios y de servirles de forma rápida.

En la **Dimensión de Seguridad** con un promedio de 3.000, se concluye que se obtuvo la puntuación mas baja, esto quiere decir que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A. carecen de conocimiento del servicio que se presta y de la cortesía de los empleados hacia los clientes o usuarios, así como su habilidad para transmitir confianza a los demás.

Y por ultimo pero no menos importante la **Dimensión Empatía** con un promedio de 3.200, en la cual se obtuvo una puntuación media baja en relación a las otras dimensiones, esto quiere decir que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A. no prestan mucha importancia a la atención individualizada que se debe ofrecer al cliente o usuario.

6.3 Hipótesis de la investigación.

Se llega a la conclusión que la Acreditación de Calidad de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, no es traducida en una elevada satisfacción laboral de sus trabajadores, esto manifestado en las características del instrumento SERVQUAL.

Analizando los resultados obtenidos se llega a la conclusión que la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas debe mejorar estas características para así poder obtener una SATISFACCION LABORAL en sus trabajadores y por consiguiente lograr un diagnostico optimo en cuanto a Calidad y Excelencia se refiere.

CAPITULO VI

7. RECOMENDACIONES.

En cuanto a las recomendaciones se puede referir lo siguiente:

Se recomienda que se realice una mejora no solo en la apariencia de las instalaciones físicas, sino también en la obtención de equipos de alta calidad que puedan mejorar el trabajo y la comunicación de los empleados y por consiguiente la mejora en el servicio.

Además de la capacitación respectiva de los trabajadores para el manejo de dichos equipos.

Otro punto muy importante que se debe tomar en cuenta es la apariencia pulcra de los trabajadores al momento de brindar el servicio ya que esto influye mucho en la imagen que se brinda al momento de brindar un servicio y mucho mas en una institución de Calidad.

En relación a la Fiabilidad, se recomienda que los trabajadores de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la U.M.S.A. deben recibir capacitaciones continuas sobre servicio al cliente o usuario, así como también estar al tanto de cambios o nuevas disposiciones que se tomen en la institución.

Esto ayudara a brindar información de forma precisa y mayor seguridad sobre el trabajo que se desempeña, resolviendo de esta manera los problemas que aquejan a los usuarios o clientes, que soliciten el servicio.

Este servicio debe ser brindado en forma rápida, cortes y confiable, siendo extinta de errores en sus registros o documentaciones.

Y por ultimo se recomienda prestar más atención a la importancia que tiene el brindar una atención individualizada no solo con los clientes o usuarios sino también para con los compañeros de trabajo.

En otras palabras prestar mas atención a las actitudes y sentimientos de los usuarios o clientes y de los mismos compañeros de trabajo, al momento de brindar un servicio, poniéndose en el lugar del otro para poder comprender y colaborar.

Esto nos ayudara a trabajar en un ambiente calido, cordial y agradable, así brindar un servicio de calidad y excelencia que es lo que se busca.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- APAZA A. ROSMERY; TEMA: "Estrategias Psicológicas para el desarrollo de la Calidad en la Formación Profesional. TESIS DE GRADO: Caso de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés".2006
- CABALLERO R. K.; El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza, Universidad de Granada
- CHIAVENATO I.; "Administración de Recursos Humanos". Universidad de Los Ángeles, California, Editorial, .Quinta Edición. 2000
- CHIAVENATO I.; "Gestión del talento Humano", Universidad de Los Ángeles, California. Editorial, McGraw Hill. 2003
- DONELLY, James, GIBSON, James; e IVANEVICH, Jhon; "Fundamentos de Dirección y administración de Empresas", Editorial Megraw Hill Interamericana, Colombia. 1997; Pág.183.
- JIMENEZ T. SUSANA R.; TEMA: "Programa de Motivación para la Formación Profesional de Calidad para la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés". TESIS DE GRADO. 2004
- ROBBINS, Stephen; "Administración: Teoría y Practica"; Editorial Prentice – Hall S.A.; Cuarta Edición, México, 1994; Pág. 489.
- ROBBINS, Stephen; "Comportamiento Organizacional"; Editorial Prentice – Hall S.A.; México; 1996; Pág. 190.
- SERRUDO, Ormachea Maruja; "Modulo de Investigación Científica", Primera Edici
- TAGLIAFERRI LOUIS E.;"Organización y Supervisión de Recursos Humanos", Presidente de Mangament Center, Inc.1993
- WEINERT; "Manual de Psicología de la Organización". Herder, 1985
- WERTHER Jr. William. B.; "Administración de Personal y Recursos Humanos", Universidad de Miami. Quinta Edición. 2000

WEBGRAFIA

<http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral

<http://weblog.educ.ar/educacion-tics/>

<http://www.aiteco.com/servqual.htm>

<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv/>

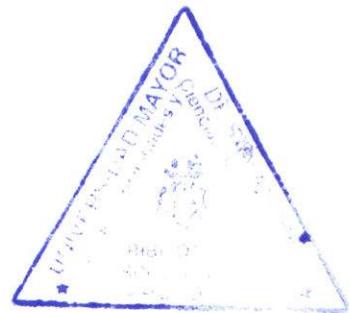
[Es.wikipedia.org/wiki/Calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad)

www.cipma.cl/bolsambiental/diccionario.htm

www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

www.gestiopolis.com

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>



ANEXOS

<p>Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas</p> 	<p>MODELO SERVQUAL PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS FARMACEUTICAS Y BIOQUIMICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES</p>	Código:
		Fecha:
		Edo. De Revisión:

CUESTIONARIO DE EXPECTATIVAS

INSTRUMENTO

Adaptación de Maruja Serrudo Ormachea, del SERVQUAL, Parassuraman, U. E.

Basado en su conocimiento de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, **piense por favor en el tipo de organización que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad y responda como debería ser la Facultad en relación con las preguntas del cuestionario.**

Si cree que una característica no esencial para considerar como excelente la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, elija el numero 1.

Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés, elija el numero 7.

No hay respuestas correctas o incorrectas; solo importa que indique **COMO DEBERIA SER LA FACULTAD DE EXCELENCIA.**

- | | |
|---------------------------------|-----|
| Fuertemente en desacuerdo | (1) |
| Muy en desacuerdo | (2) |
| En desacuerdo | (3) |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | (4) |
| De acuerdo | (5) |
| Muy de acuerdo | (6) |
| Fuertemente de acuerdo | (7) |

<p>Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas</p> 	<p>MODELO SERVQUAL PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS FARMACEUTICAS Y BIOQUIMICAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES</p>	Código:
		Fecha:
		Edo. De Revisión:

Cuestionario de Expectativas

1	Las organizaciones de excelencia como la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen equipos de apariencia moderna	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, paginas de Internet, etc) son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando la F.C.F.B. de la U.M.S.A. promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando un cliente/usuario tiene un problema la F.C.F.B. de la U.M.S.A. muestra un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. realizan bien su servicio a la primera vez	1	2	3	4	5	6	7
8	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. concluyen el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. insisten en mantener registros exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7
10	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados comunican a los cliente/usuarios cuando concluirá la realización de un servicio	1	2	3	4	5	6	7
11	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados ofrecen un servicio rápido a sus cliente/usuarios	1	2	3	4	5	6	7

12	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los cliente/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
13	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados en la F.C.F.B. de la U.M.S.A. transmite confianza a los clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
15	Los clientes/usuarios de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. se sienten seguros en sus transacciones con la organización	1	2	3	4	5	6	7
16	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados son siempre amables con los clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
17	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
18	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. dan a sus clientes/usuarios una atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
19	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
20	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
21	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. se preocupan por los mejores intereses de sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. comprenden las necesidades específicas de sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7

Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas 		Código:
		Fecha:
		Edo. De Revisión:

CUESTIONARIO DE PERCEPCION

Instrucciones: El siguiente grupo se refiere a lo que usted piensa sobre la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para cada afirmación indique por favor hasta que punto considera que la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés posee las características descritas en esta declaración.

Realice un circulo alrededor del numero 7 si usted esta fuertemente de acuerdo con la afirmación, de lo contrario realice un circulo en el numero 1 si usted esta fuertemente en desacuerdo con esta afirmación, asi como también usted puede trazar un circulo alrededor de cualquiera de los otros números intermedios que mejor representan sus convicciones al respecto.

No hay respuestas correctas o incorrectas; solo importa que indique un numero que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas de la Universidad Mayor de San Andrés.

- | | |
|---------------------------------|-----|
| Fuertemente en desacuerdo | (1) |
| Muy en desacuerdo | (2) |
| En desacuerdo | (3) |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | (4) |
| De acuerdo | (5) |
| Muy de acuerdo | (6) |
| Fuertemente de acuerdo | (7) |

<p>Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas</p> 	Código:
	Fecha:
	Edo. De Revisión:

1	Los equipos de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen la apariencia de ser modernos	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones físicas de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. tienen apariencia pulcra	1	2	3	4	5	6	7
4	Los materiales relacionados con el servicio (folletos, paginas de Internet, etc) que utiliza la F.C.F.B. de la U.M.S.A. son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando la F.C.F.B. de la U.M.S.A. promete hacer algo en cierto tiempo lo realiza	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando usted tiene un problema la F.C.F.B. de la U.M.S.A. muestra un sincero interés en solucionarlo	1	2	3	4	5	6	7
7	La F.C.F.B. de la U.M.S.A. realiza bien su servicio a la primera vez	1	2	3	4	5	6	7
8	La F.C.F.B. de la U.M.S.A. concluye el servicio en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7
9	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados informan con precisión a los clientes/usuarios cuando concluirá la realización del servicio	1	2	3	4	5	6	7
11	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados le prestan sus servicio con rapidez	1	2	3	4	5	6	7
12	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados siempre están dispuestos a ayudarle	1	2	3	4	5	6	7

13	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados en la F.C.F.B. de la U.M.S.A. transmite confianza	1	2	3	4	5	6	7
15	Usted se siente seguro en las transacciones con la F.C.F.B. de la U.M.S.A.	1	2	3	4	5	6	7
16	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados son siempre amables con los clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
17	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. los empleados tienen conocimientos suficientes para contestar las preguntas que les hacen	1	2	3	4	5	6	7
18	En la F.C.F.B. de la U.M.S.A. ofrece una atención individualizada	1	2	3	4	5	6	7
19	La F.C.F.B. de la U.M.S.A. tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
20	La F.C.F.B. de la U.M.S.A. tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes/usuarios	1	2	3	4	5	6	7
21	La F.C.F.B. de la U.M.S.A. se preocupa por sus intereses	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de la F.C.F.B. de la U.M.S.A. comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5	6	7