GSAS 2006
P7.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE RECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS AISTENCIALES EN SALUD
MERIDA- EDO. MERIDA

FACTORES MOTIVACIONALES QUE EVALUAN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LABORATORIO CLINICO DEL HOSPITAL II EL VIGIA- EDO. MERIDA EN EL LAPSO DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL AÑO 2005

MERIDA, ENERO DE 2006

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE RECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS AISTENCIALES EN SALUD
MERIDA- EDO. MERIDA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FACTORES MOTIVACIONALES QUE EVALUAN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LABORATORIO CLINICO DEL HOSPITAL II EL VIGIA- EDO. MERIDA EN EL LAPSO DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL AÑO 2005

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:
CESAR ARMANDO PINEDA ZAMBRANO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

Realizado con la tutoría del profesor:

RAMON JAUREQUI
Mérida, Enero del 2006

DEDICATORIA

Todo esfuerzo conlleva a merecer méritos que es imprescindible requerir al apoyo de personas desinteresadas e incondicionales que de una u otra forma han hecho posible que hoy alcance la meta por la que tanto he luchado, a todos ellos mi agradecimiento, en especial a:

A Dios Todopoderoso, creador de la vida, fuente de mi luz, al Dr. José Gregorio Hernández por permitirme ser lo que soy y por darme fuerzas ante las dificultades.

A Mi Madre, **A** Mi Padre, ejemplo constante de trabajo y lucha, le debo todo lo que soy, espero tener tiempo para retribuirle. Gracias por tanta confianza.

A Mis Hermanos, Lisbeth y Yonni, que les sirva de ejemplo y recuerden que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

A Mis sobrinos por ser el retoño de nuestra familia.

A Mis colegas y amigas Yumar, Carmencita, Belsis, Nelly, y Glenys por su amistad

A Mis amigos y compañeros de estudio por estar juntos en los momentos difíciles.

Gracias a todos...

César.

AGRADECIMIENTO

Al culminar unas de nuestras metas más anheladas, no podemos dejar de agradecer a:

A Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría necesaria y la oportunidad de realizar tan anhelado sueño.

A La Universidad Catolica "Andres Bello", por darme la oportunidad de formarme en ella.

A Personal Bioanalista y asistentes de Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía por su receptividad brindada en la elaboración de este trabajo.

A A todas aquellas personas que con humildad y desinterés hicieron posible la culminación de esta especialidad.

A todos mil gracias...

César

INDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORIA.	III
AGRADECIMIENTO.	IV
RESUMEN.	V
INTRODUCCIÓN.	01
CAPITULO I..	03
EL PROBLEMA.	03
Planteamiento y Formulación del Problema. . . .	03
Objetivos de la Investigación.	11
General.	11
Específicos.	11
CAPITULO II.	12
MARCO TEORICO..	12
Antecedentes de la Investigación.	12
Bases Teóricas.	18
CAPITULO III.	47
MARCO METODOLÓGICO.	47
Diseño de la Investigación.	47
Tipo de Investigación.	48
Modelo de la Investigación.	48
Variables e indicadores.	49
Población y Muestra.	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. . .	51
Confiabilidad.	52

CAPITULO IV. 53
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. . . 53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. . . . 74.
Conclusiones. 74
Recomendaciones. 76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 77
ANEXOS. 80

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° **Pp.**

1 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Ambiente de Trabajo..... 55

2 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Compensación..... 57

3 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Adm. De salarios..... .59

4 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Ascensos..... 61

5 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Habilidades..... 63

6 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Relacions. Interp..... 65

7 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Utilización..... 66

8 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Condiciones de Trabajo.....68

9 Frecuencia y porcentaje Indicador: Trabajo Voluntario.....70

10 Frecuencia y Porcentaje Indicador: Actitudes..... .72

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD
MERIDA EDO. MERIDA

FACTORES MOTIVACIONALES QUE EVALUAN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LABORATORIO CLINICO DEL HOSPITAL II EL VIGIA EDO. MERIDA EN EL LAPSO DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL AÑO 2005

POR:
César Pineda Z. C.I: 10.171.606

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad evaluar los factores motivacionales que puedan estimular el desempeño del personal de laboratorio clínico del Hospital II El Vigía Edo. Mérida. El diseño de la investigación se enmarcó dentro de los parámetros no experimental con nivel descriptivo, apoyado en una investigación de campo. La población objeto de estudio estuvo representada por diecisiete (17) integrantes entre personal (Bioanálistas, asistentes de laboratorio y personal de limpieza) que trabajan en el laboratorio clínico del Hospital II de el Vigía. Con el propósito de

recabar información para la interpretación y análisis de datos se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se diseñó un cuestionario de modalidad dicotómica y preguntas abiertas, el cual antes de ser aplicado se sometió a validación por expertos. Los resultados obtenidos se presentaron en cuadros estadísticos con sus respectivas frecuencias y porcentajes, la información se mostró en figura y su análisis se realizó por indicador, en donde los resultados se evidencia que en el Laboratorio no existe un ambiente de trabajo adecuado que eleve el nivel de logro de los empleados, la organización no posee condiciones saludables que faciliten la productividad y existe una buena relación de amistad , sin embargo los factores compensación y administración de salarios tienen una percepción negativa y son fuentes constantes de insatisfacción de los empleados de la organización.

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos (William B. Wrtiher).

En toda organización se debe tomar en cuenta el proceso de la optimización del desempeño laboral, los factores motivacionales e higiénicos, el tipo de comunicación y la calidad del desarrollo en la organización para asegurar el funcionamiento de la misma tomando en consideración que el propósito de cada institución se traduce en una misión que se puede describir en términos de productos, servicios y usuario.

Por ello, la organización debe satisfacer las necesidades presentadas en el personal que labora en ella para mejorar las condiciones de trabajo, la adaptabilidad al cargo asignado de acuerdo a las destrezas y habilidades que éste posea, mejorar la comunicación y la autorrealización mediante la participación y la motivación de los empleados en la solución de problemas.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los

sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por estar directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

En esta investigación se planteó como objetivo general evaluar el desempeño del personal de Laboratorio Clínico del Hospital II del Vigía Municipio Alberto Adriani Edo. Mérida. a través de la realización de un diagnóstico de la opinión de los trabajadores del Laboratorio.

Con la intención de presentar un trabajo organizado y sistemático, se desarrollaron los siguientes capítulos: Capítulo I, El Problema, conformado por el Planteamiento y Formulación del Problema, Justificación de la Investigación, Objetivos General y Específicos, Propósito del Investigador, Delimitación y Limitaciones de la Investigación.

Capítulo II, integrado por el Marco Teórico, donde se incluyen los Antecedentes Históricos y Afines, Bases Teóricas, y Definición de Términos Básicos. Capítulo III, constituido por el Marco Metodológico, el cual abarca lo concerniente al Diseño, Modelo y Tipo de Investigación, Población y Muestra, Variables e Indicadores, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos,.

Capítulo IV, que contiene la Presentación y Análisis de los Resultados obtenidos a través de la recopilación de datos. Capítulo V, que señala las Conclusiones y Recomendaciones producto de la investigación desarrollada sobre la Evaluación del desempeño del personal que labora en el Laboratorio del Hospital II del Vigía Edo. Mérida.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A medida que desarrollan sus actividades las organizaciones tanto públicas como privadas se han hecho cada vez más complejas, esto obedece a la diversidad de sus labores, y a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, los cuales inciden en forma recíproca dentro de las empresas, de tal manera que estas se ven obligadas a adaptarse constantemente en su estructura y funciones para ajustarse a los cambios en la búsqueda de una vía de éxito y avance.

Primordialmente, el desarrollo de las instituciones empresariales está asociado, en gran medida, al desempeño de sus trabajadores, quienes permiten con su capacidad y entusiasmo positivo abrir nuevos caminos para el buen funcionamiento de las instituciones.

En tal sentido, los directivos y gerentes de empresas, para generar resultados positivos han perfeccionado el tratamiento de recursos humanos, esto se manifiesta en lo enunciado por Chiavenato (2000:203) quien afirma "Cuanto más recursos y más provecho deriven las empresas de estos, mejoran su funcionamiento o en contraposición, cuanto menos se aproveche, menor valor para la empresa y mayores serán las dificultades para lograr los objetivos particulares".

De esta manera, el recurso humano constituye la columna vertebral de la gestión de las organizaciones, de allí, es indispensable contar con sistemas técnicos de administración de recursos humanos que contribuyan a

lograr niveles óptimos de productividad en el desempeño laboral. No hay duda de que existen trabajadores desmotivados, y que eso se convierte en preocupación para un gerente o administrador; una forma de incrementar la productividad y el desempeño, para incentivar la conducta humana en el trabajo, es a través de la aplicación de estrategias que permitan brindarle al empleado la motivación necesaria para desempeñar con mística sus labores.

Un reconocido autor Alan L. Paz hace hincapié en que el logro de los objetivos en la evaluación del desempeño pueden ser perjudicados por obstáculos tales como: Dificultad en reunir información adecuada y mantenerla actualizada, conducir la entrevista como si fuera tarea de rutina cuando es un instrumento de alta complejidad para una evaluación efectiva.

En este mismo orden, Odiforme sostiene que los programas de evaluación se vuelven tan comunes que frecuentemente crean en los encargados de su aplicación (supervisores) una fuerte tendencia al descuido. Así se abre la posibilidad de que la visión que se debe tener de los empleados se torne confusa por lo que la validez de las evaluaciones sería discutible y , más aun no se lograrian los objetivos propuestos. Al respecto Odiforme afirma que los errores mas comunes relativos al criterio de evaluación son:

- Presumir que un hombre está trabajando bien ahora, por que realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- Dar una calificación elevada a un empleado que ha trabajado bien durante los dias que precedieron su evaluación, aunque su trabajo durante el resto del periodo haya sido apenas mediocre.
- Justificar los defectos de un empleado por el hecho de ser semejante a los suyos, es decir a los del supervisor.

En Venezuela, al igual que los demás países de América Latina, las organizaciones son unidades sociales y por lo tanto, están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar en conjunto, determinados objetivos. Estos objetivos serán alcanzados en su totalidad siempre y cuando se le brinde al trabajador un ambiente laboral adecuado, en el cual se sienta satisfecho, creando así una aptitud favorable hacia las relaciones interpersonales y un clima propicio para la armonía social.

Cosa que se observa, casi siempre en las grandes corporaciones, y que pasa desapercibido en las pequeñas y medianas empresas donde por diversos factores tales como: tiempo, formación gerencial, disponibilidad, políticas, falta de visión, entre otras no se toma en cuenta la importancia de atender adecuadamente el ambiente laboral, que produzca satisfacción en el trabajador y redunde en el crecimiento de la organización.

Lo anterior hace que las empresas venezolanas se vean en la obligación de ver al recurso humano, como fenómenos multidimensionales por la complejidad y el alto nivel de integración en el mejoramiento continuo entre cada una de las partes que conforman una empresa u organización comercial y que comprenden: las funciones, normas, grupos o individuo que promueven las interacciones humanas a través de la cooperación entre ellos, con el propósito de alcanzar los objetivos que de manera individual o aislada no se lograrían; es así que Bernard (1991) expresa: "La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o mas personas (p. 7).

Esta complejidad exige que la concepción de organización, sea entendida como un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el

ambiente, al considerar que el propósito fundamental es su sobre-vivencia o el mantener su estabilidad, tanto interna como externa, aunado a la multiplicidad de los objetos, propósitos y funciones que orientan el proceso para que las personas desempeñen su labor, y lograr de esta forma la estabilidad en el ambiente, sin dejar de lado las exigencias, restricciones impuestas por el contexto sobre las expectativas como valores, metas y normas del recurso humano que opera dentro de la organización y su motivación al logro para alcanzar la satisfacción laboral.

Es de hacer notar que las organizaciones, de acuerdo al nivel de su desarrollo, requieren factores de tipo externo, llamados por Herzberg, higiénicos, para lograr un esquema de motivación que satisfaga a sus empleados. Este esquema puede prepararse si la empresa, además considera los factores de tipo extrínseco lo que conllevaría a elevar la satisfacción. De no hacerse, las empresas sufren dificultades que hacen que el nivel de rendimiento de los trabajadores disminuya y por ende la capacidad de logro de la organización.

Tal es el caso, del Laboratorio Clínico del Hospital II, ubicado en la ciudad de El Vigía del Estado Mérida, la cual con el transcurso del tiempo ha venido presentando algunas dificultades con el personal que allí labora. Según entrevistas sostenidas entre los investigadores y personal del laboratorio manifiestan que a la hora de ejecutar sus tareas diarias, se percibe una situación negativa (rechazo, apatía) hacia el desempeño de las mismas, exteriorizándose, además, actitudes negativas en cuanto a la motivación, las cuales no favorecen el rendimiento del trabajo. Desánimo, poca colaboración, ausentismo, desobediencia, desadaptación, son elementos que se observan en el desempeño habitual de las actividades de esta organización. Por otro lado, estas actitudes traen como principal

consecuencia que las actividades asignadas no sean llevadas a cabo en su totalidad en el momento requerido.

El personal del Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía Municipio Alberto Adriani no cuenta con un programa de Evaluación del desempeño . Motivo por el cual se hace necesario evaluar el desempeño de este personal a través de un cuestionario que permita establecer el diagnóstico de algunos factores que puedan estar influyendo en el adecuado desempeño del personal.

Asimismo, los sueldos de los empleados son bajos, lo que podría considerarse como barrera para que los empleados no trabajan con entusiasmo, ya que el sueldo no es el más apropiado y esto conlleva a no cumplir las actividades asignadas al día. También se percibe falta de comunicación verbal con la alta gerencia, lo que trae como resultado que la información no fluya en todos los sentidos en la organización, y esto ocasiona dificultades entre las cuales se puede mencionar conflictos en el servicio a los usuarios solicitantes del servicio de laboratorio.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

La investigación propuesta es necesaria porque ayudará a definir la situación de insatisfacción de los empleados dentro del laboratorio y buscará brindarles un clima organizacional agradable bajo las perspectivas de una mejor comunicación y optimización del rendimiento de sus labores, mediante motivación, entusiasmo, comunicación, etc. Por lo tanto, estos aspectos mejoran el desempeño del personal en el trabajo.

Se ha demostrado que la relación interdependiente entre la satisfacción de los deseos personales y la realización de un trabajo satisfactorio, depende si el empleado está satisfecho o descontento, o si éste se siente con un espíritu de frustración en su trabajo, difícilmente podrá esperarse que presente un servicio satisfactorio en su empleo. Al contrario, una persona consciente, de haber hecho bien su trabajo es más probable que trabaje con entusiasmo, esté satisfecho y permanezca establemente en él.

El estudio de la evaluación del desempeño en los empleados de cualquier organización es importante ya que permite descubrir actitudes relacionadas con el área de trabajo de sus empleados que permitan identificar los factores que la afectan, de este modo, detectarlos y tratar de buscar una solución apropiada que redunde en una satisfacción de las necesidades del trabajador y una mayor productividad para la organización.

Asimismo, el estudio sirve de guía a otros investigadores que desean indagar sobre este tema en particular, como lo es la evaluación del desempeño en el trabajo o en las organizaciones, aportando, teorías, resultados y aspectos metodológicos que pueden ser utilizados en el desarrollo de nuevas investigaciones.

Propósito del Investigador

Todo investigador, persigue una finalidad específica al realizar un estudio de investigación. En este sentido, el estudio tuvo como propósito de evaluar el desempeño del personal que trabaja en el Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía Estado Mérida. Se propone evitar toda ambigüedad, y tener una comprensión fácil y de aplicación sencilla, a fin de lograr un conocimiento completo y que trate de alcanzar los incentivos, con el objeto de facilitar el trabajo de análisis tomando en cuenta los intereses del empleado por separado.

Delimitación de la Investigación

Cada organización sea publica o privada de acuerdo al tipo de actividad que desarrolle y de acuerdo a la investigación que se haga de ella para su respectivo mejoramiento, nunca se puede abarcar en forma general a toda la organización, es por ello que la presente investigación se concentra en el personal empleado y obrero que trabaja en el Laboratorio Clínico del Hospital II del Vigía Estado Mérida.

Específicamente, estuvo orientada a Evaluar el desempeño del personal del Laboratorio Clínico , con la finalidad de proponer formas de acción para mejorar los niveles de satisfacción. La investigación abarcó todo

el personal que trabaja en la organización, en sus diferentes cargos y niveles y el tiempo estipulado para su elaboración abarcó el periodo comprendido entre noviembre y diciembre del año 2005.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar los factores motivacionales que puedan estimular el desempeño del personal de Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía Municipio Alberto Adriani Edo. Mérida en el lapso de noviembre y diciembre del año 2005.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los factores que afectan el desempeño del personal de Laboratorio Clínico.

- Identificar el nivel de motivación de cada uno del personal de dicho servicio.

- Determinar los factores motivaciónales que afectan la motivación laboral del personal de Laboratorio.

- Verificar el grado de eficacia y eficiencia del personal en el desempeño de sus labores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se presentan los más importantes aspectos teóricos y bibliográficos relacionados con la investigación así como los fundamentos de las teorías que respaldan el estudio. Comienza con una descripción de los antecedentes históricos y afines que guardan estrecha relación con el tema en estudio, pasando por el desarrollo de teorías sobre las que descansa el estudio de evaluación del desempeño del personal de una organización.

Como consecuencia de los grandes cambios que han ocurrido en los últimos cincuenta años en el mundo, los sistemas económicos y políticos se han visto directamente afectados, fundamentalmente el primero de ellos, por cuanto en el pasado reciente tenía mucha vigencia el concepto de libre comercio y hoy día no es suficiente. Los países con visión de futuro tienen que ir más allá. Por supuesto sus empresas deben marchar hacia el mismo horizonte. Esto ha traído como consecuencia que las naciones desarrolladas han implantado como una herramienta estratégica de éxito una política de economía mundial. El comercio dirigido es simple y llanamente una ilusión. Debido a los daños que ha causado, el proteccionismo ya no existe. Se requiere entonces un sistema económico liberado y activo. Muchos conceptos e ideas convencionales han quedado obsoletos. Estas realidades han incidido directamente sobre la administración de las corporaciones mundiales. Se ha cambiado la visión de la gestión de la administración de los recursos humanos. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa "desempeño" en una organización determinada. Es necesario

lo que significa "desempeño" en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de "valor".

Se evalúa la actuación del ser humano desde el momento de nacer hasta el morir. Lo pesan, lo miden y lo evalúan de diferentes formas. De hecho, la evaluación se realiza antes del nacimiento, se evalúan el ritmo cardiaco, la posición fetal y otros tipos de componentes. Por supuesto que en el mundo laboral los trabajadores son sometidos a diferentes clases de evaluaciones, algunas de ellas pueden conducir a la promoción de nuevas posiciones, generalmente con un sueldo y/o un cargo y por supuesto con unos privilegios más elevados. Dentro de ese complejo mundo organizacional las recompensas directas e indirectas se pueden conseguir con un reconocimiento especial o un nuevo escenario de posibilidades de autoexpresión y de un mundo de creatividad e innovación. La evaluación se identifica, con excesiva frecuencia con los test o exámenes, es decir con las pruebas que se realizan tanto en el ámbito teórico, así como también en el sitio de trabajo.

En las organizaciones siempre existen dos grupos dentro del proceso de evaluación del desempeño. Unos que fungen como evaluadores y otros que son evaluados. Los que ocupan posiciones de liderazgo evalúan formalmente el desempeño de sus más cercanos seguidores. La actuación total de un seguidor es evaluada durante un período de tiempo determinado. Si el resultado es positivo, puede ser recompensado. Pero si el desempeño

se encuentra por debajo del estándar los buenos lideres pueden intentar corregirlo o dependiendo de la naturaleza del resultado, que en este caso es desviación sobre lo esperado, se debe entonces reenseñar al seguidor. Las interpretaciones acerca de los resultados del desempeño se convierten en elementos de control, debido a que los trabajadores tienden a comportarse de manera que se observen bien con respecto a los criterios por los cuales han sido evaluados.

Para llevar a cabo cualquier proceso de evaluación de desempeño, es importante y muy pertinente conocer a cabalidad las políticas, las normas y los sistemas de reclutamiento, selección y empleo, así como también los de promoción, de disciplina, de desarrollo y por supuesto de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Sin lugar a dudas, por cuanto ellos fijan el parámetro de actuación dentro de los escenarios organizacionales, además, que determinan la actuación de los participantes del diseño, y son determinantes de la posición actitudinal que puedan tener. En forma muy especial los programas de entrenamiento y desarrollo deben ser un punto en donde se debe profundizar, ya que el diseño e implantación de una nueva técnica reclamará la aprehensión de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los trabajadores. Estas nuevas realidades conllevan a que los líderes organizacionales perciban la gestión de recursos humanos como una verdadera estrategia competitiva y que los procesos de evaluación de desempeño tanto informales como formales, explícitos o implícitos que existen en la organización deben ser tomados muy en cuenta.

La evaluación del desempeño de acuerdo a la experiencia del autor de este espacio, es imposible hacerla bien, dado que está sujeta a tres importantes improbabilidades que normalmente ocurren en las

organizaciones. Ellas son **a) improbabilidad semántica:** dada la dificultad de explicar claramente los criterios sobre los que se basará dicha evaluación. Es bueno recordar la cuestión de especificación y de ambigüedad. Además la imposibilidad de registrar y ponderar todos los acontecimientos que fundamenta la evaluación; **b) improbabilidad sintáctica:** producida por la dificultad de administrar los mismos criterios de evaluación homogéneamente a lo largo de todo el proceso y en toda la organización y **c) improbabilidad pragmática:** condicionada por la estructura política que asume la organización frente a este proceso. En particular, los acuerdos y desacuerdos entre evaluador y evaluado acerca del mismo proceso evaluativo y, en general, la administración de los juicios como manifestación de poder dentro de la organización.

De acuerdo con L. Schvarstein es imposible no evaluar, ya que la emisión de juicios explícitos o implícitos acerca de las conductas y del desempeño de las personas es inevitable, y hasta inexcusable, en un contexto de adjudicación y asunción de roles como es la organización y ser justamente evaluado es una expectativa ligada a una necesidad básica del ser humano, cual es la necesidad del reconocimiento.

Entre los antecedentes históricos se encuentran los realizados por Sarcos (2.000) en la Revista "El Empresario" N° 2, publica el artículo denominado: Cambios y Recursos Humanos, el cual expresa que: "En una sociedad en la que la única certidumbre es el cambio mismo, el verdadero rebelde es el individuo que se opone al cambio" (p.26).

El estudio del comportamiento humano debe considerar la naturaleza compleja del hombre un ser que intercambia, que está encaminado hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto. Las organizaciones centran

su atención en obtener un personal con adecuado nivel educativo, con valores y actitudes de aprecio al trabajo con inclinación al aprendizaje al cambio y al mejoramiento continuo. El sistema de Recursos Humanos, tiene como misión negociar y gerenciar las múltiples y complejas acciones producidas por las personas dentro de la organización para su ubicación, mantenimiento y desarrollo; facilitando obtener el máximo beneficio mutuo.

Pizzolante (2.000) en la Revista "Resumen Gerencial" N° 1, pública el artículo denominado Reingeniería del Pensamiento, el cual expresa lo siguiente: "El único recurso verdadero y duradero para tener salud corporativa en el largo plazo y ser realmente competitivo, es la fuerza laboral". (p.59).

Actualmente se hace necesario el uso de incentivos al capital intelectual para creer en su trabajo en lo que hace, para quien lo hace, valores que lo identifiquen con la cultura de la organización, tomando en cuenta que el proceso exitoso para este alto desempeño será sin lugar a dudas la comunicación, que esa fuerza laboral con ánimos y sus esfuerzos estén cohesionados hacia las mejores estrategias adecuadas para lograr la motivación laboral de los empleados del Laboratorio clínico del Hospital II de El Vigía .

Entre los estudios más vinculados a los propósitos de la investigación destacan los siguientes trabajos especiales de grado:

Godoy (1.998) en su Trabajo Especial de Grado titulado "Manejo de Recursos Humanos en la Empresa Servicios Vengas. S.A., El Vigía", tuvo por objetivo general formular propuestas para mejorar la motivación y satisfacción laboral de los empleados de Servicios Vengas, S.A. El Vigía,

utilizando una metodología descriptiva, de campo y bibliográfica, aplicó un cuestionario al total de los empleados de esta empresa, para establecer la siguiente conclusión: Las personas se encuentran dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, actitudes y objetivos individuales y además poseen características como recursos humanos dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar tareas organizacionales.

Este estudio se relaciona con la presente investigación debido a que en ambas se determinó la importancia de mantener buenas relaciones humanas para el desenvolvimiento de la personalidad y buscar las soluciones a los problemas que se presentan por la vía más accesible, para evitar ciertas situaciones conflictivas entre el personal..

Ramos (2004), elaboró un Trabajo Especial de Grado titulado Propuesta de un Programa de Motivación Laboral para los Empleados del Centro de Formación Agropecuaria La Azulita, Estado Mérida, cuyo objetivo principal consistió en analizar los diferentes niveles comunicacionales y laborales del Centro de Formación Agropecuario La Azulita para proponer un programa de motivación laboral que incentive la productividad en el trabajo.

Utilizó una metodología descriptiva y de campo con la aplicación de un cuestionario al total de los empleados de la institución, concluyendo con los resultados que el personal que labora en el Centro de Formación Agropecuaria se encuentra bajo de motivación lo que trae como consecuencia que no se eleven los niveles de rendimiento ni la productividad del mismo y que, por consiguiente, dicha institución no alcance los objetivos y metas propuestas. En este último aspecto, este estudio se relaciona con la presente investigación.

Se ha considerado que la utilización de beneficios materiales constituye el incentivo principal en la repuesta de un individuo. Se caracteriza al hombre esencialmente, como un ser económico, cuyas preferencias se basan en un concepto utilitario y cuyos incentivos no financieros son accesorios incidentes carentes de verdadera significación. Por tal razón, para el hombre son más importantes los incentivos económicos, pero éstos deben evaluarse conjuntamente con otros intereses de influencia extraños al campo económico.

Bases Teóricas

1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Aspectos históricos y evolutivos de la evaluación del desempeño.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Tampoco son recientes los sistemas formales desarrollados en este campo.

En la Edad Media la compañía de Jesús fundada por Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los Jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela.

Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de las funcionarios.

En 1880 él ejercito Estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos.

Después de la 2da Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño.

El arte de la "evaluación del desempeño" se desarrolló dentro de la administración de recursos humanos de manera científica al recibir valiosos aportes de varias escuelas, que con sus estudios contribuyeron a darle el carácter y el estatus que hoy posee. Dentro de estas escuelas podemos mencionar.

- ✓ La escuela de la medida.
- ✓ La escuela de las entrevistas de evaluación.
- ✓ La escuela de los procesos cognitivos.
- ✓ La escuela de la administración científica.
- ✓ La escuela de la gestión del desempeño.
- ✓ La escuela de las relaciones humanas.

Al comienzo del siglo XX la Escuela de Administración Científica impulsó la teoría administrativa con el afán de aprovechar la capacidad óptima de las máquinas situando el trabajo del hombre a la par con estas. Este enfoque mecanicista consideraba al hombre apenas como un "operador de botones" creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos.

En la escuela de la Relaciones Humanas pasó a ser el hombre la preocupación principal y no las máquinas. Esto logró la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño Humano dentro de la organización.

Las nuevas teorías administrativas plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre. Así surgieron infinidad de repuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño Humano dentro de la organización, y de teorías sobre la motivación para trabajar. (Chiavernato, 2000)

1.2 Definición y funciones de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos, constituye una especialidad de la administración científica. Esta de define como:

"proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc; de los miembros de la organización y del país en general.

En cuanto a las atribuciones que corresponden al campo de la administración de recursos humanos, tenemos:

a.- Aplicación de técnicas de reclutamiento.
b.- Selección de personal.
c.- Empleo de personal.
d.- Clasificación y remuneración:

- Procesos de evaluación.
- Valoración de puestos.
- Evaluación del Desempeño.

e.- Adiestramiento y desarrollo.

f.- Relaciones laborales.

g.- Registro y control.

h.- Seguridad y bienestar social.

i.- Higiene y seguridad industrial.

j.- Sistema de nómina.

1.3 Concepto y características de la evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta gerencial que permite a la cadena de supervisión identificar las fortalezas y debilidades del personal a su cargo, así como llevar un registro de la actuación de cada trabajador en cualquier momento del año.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y/o las cualidades de alguna persona, mediante esta se obtiene una apreciación sistemática del desempeño de cada individuo en su respectivo cargo y del potencial de desarrollo a futuro.

Un sistema de evaluación del desempeño posee características particulares, como lo son:

✓ Es medible: Permite cuantificar el nivel de desempeño de un trabajador en función de una escala de comparación preestablecida.

✓ Es confiable: Trata de disminuir al máximo la subjetividad del evaluador.

✓ Posee carácter universal: Es aplicable a todos los trabajos o cargos.

✓ Tiene objetivo definido: Diagnostica el nivel de desempeño de los trabajadores con el fin de corregirlo para mejorar la productividad.

✓ Es razonable: Es comprendido.

✓ Es observable: Se puede ver la forma en que el evaluado ejecuta sus actividades para luego calificarla.

1.4 Requerimiento para aplicar la evaluación del desempeño.

La implantación de un sistema de evaluación del desempeño supone la adopción de aspectos previos como:

✓ Existencia de una política de personal dentro de la cual se articulen elementos tales como: modalidades de reclutamiento, objetividad y frecuencia apropiada en los procesos evaluativos, sistemas de estimulo, promoción y sanciones, armonización de dicha política con la legislación laboral y las leyes, condiciones generales de trabajo apropiado y finalmente la captación.

✓ Adopción de una cultura de evaluación, la cual implica el conocimiento y valoración por parte de todos lo miembros de una institución u organización acerca de la importancia de la evaluación como fue la competitividad en un mundo de cambios acelerados y posibilitar un permanente desarrollo de los recursos humanos con base en un enfoque humanístico que promueva el crecimiento y realización de las personas. Esto implica la pérdida del temor a los procesos evaluativos, superando el carácter persecutorio con que a menudo son percibidos por aquellos cuyo desempeño deber ser evaluado.

✓ Establecer con claridad los objetivos propios de determinados desempeños y el grado o nivel esperable de rendimiento en un período determinado (trimestre, semestre, año, etc). Para ello es imprescindible disponer no sólo de la descripción de los puestos de trabajo sino de las responsabilidades a cumplir. Todo esto puede resumirse en las necesidades

de disponer de "perfiles de desempeño", los cuales se constituyen en el marco de normas o modelos con los cuales deberían ser comparados los desempeños concretos del personal.

✓ Disponer de métodos, procedimientos y sistemas de instrumentos apropiados para los procesos evaluativos que permitan valorar y modificar con la mayor objetividad posible.

✓ Realizar diversos procesos evaluativos concurrentes y articulados, cuyo conjunto y sus resultados son los únicos que pueden dar la base a decisiones importantes dentro de la organización.

1.5 Procesos que se articulan en la evaluación del desempeño.

La autoevaluación: Cada persona puede evaluar su propio desempeño.

La heteroevaluación institucional: El desempeño es evaluado por los supervisores.

La heteroevaluación por pares: Evaluación mutua o recíproca de miembros de una misma unidad.

La heteroevaluación por usuarios: Los usuarios aportan información valiosa en cuanto al impacto final del desempeño del trabajador.

1.6 ¿Qué se evalúa?

- Las edificaciones del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

1.7 Factores que generalmente se evalúan.

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Relaciones con las personas.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad analítica.

1.8 Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios, tales como:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) en información al individuo evaluado.

- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, suplencias, etc.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación y desempeño puede expresarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales.

1.9 Pasos o procedimientos para ejecutar la evaluación del desempeño.

Aplicar las diversas técnicas de evaluación del desempeño del personal requiere de una secuencia de pasos lógicos de necesario cumplimento por parte del equipo evaluador, estos son:

PASO	Acción	Unidad responsable
1	Seleccionar el método para evaluar el rendimiento del personal de un organismo determinado	Jefatura de personal.
2	Elaborar un formato de evaluación y enviarlo al supervisor respectivo.	Jefatura de personal.

3	Efectuar la evaluación y discutirla con el Jefe inmediato para unificar criterios.	Supervisor o coordinador.
4	Realizar la entrevista con el evaluado para discutir el resultado de la evaluación con el mismo.	Supervisor o coordinador.
5	Remitir el formato respectivo a la jefatura de personal premia retroalimentacion con el evaluado.	Supervisor o coordinador.
6	Archivar el formato, para tomarlo en cuenta en las decisiones que ameriten su uso como respaldo, en el caso que sea necesario.	Jefe de Personal

2. TÉCNICAS O METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Las actividades de evaluación de desempeño de los trabajadores en las organizaciones produjeron soluciones que se transforman en métodos de evaluación muy populares, los cuales fueron denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Cada sistema sirve a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación o estructurar cada uno de estos en un método adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en forma vertical y horizontal en la empresa.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1.- Método de las escalas gráficas.

2.- Método de elección forzada.

3.- Método de investigación de campo.

4.- Método de incidentes críticos.

5.- Método de comparación por pares.

6.- Método de frases descriptivas.

Aun cuando se haya logrado una perfección aproximada en la organización, en la calidad de los dotes de la dirección y en la excelencia de los procesos técnicos de la empresa, ésta aún carece de eficacia a causa de no haber tenido en cuenta otro principio de dirección, de haberlo aplicado mal o de no haber entendido completamente su significado.

Se trata del principio "motivo e incentivo". Cuando todo se ha hecho en forma coordinada y excelente quedan todavía por encauzar ciertas fuerzas menos tangibles, de carácter psicológico; inherentes en todos los seres humanos que forman una organización.

Para que una organización sea algo más que una colección de personas autómatas en un mecanismo carente de iniciativa y auto motivación es necesario introducir un impulso vivificante. Esta calidad vital en la estructura de una organización se manifiesta en el estado de ánimo, que obedece a los hábitos mentales de los individuos y los induce de forma aislada y colectivamente, a subordinar voluntariamente sus propios propósitos a la consecución de un objetivo común.

Factores Motivacionales de la Teoría de Herzberg

Unas de las teorías de la motivación que ha ejercido gran influencia sobre el pensamiento administrativo es la teoría propuesta por Federick Herzberg; según Diez (2001), los estudios que dieron origen a esta teoría y que fueron los primeros resultados, fue el análisis de las respuestas de 200

contadores e ingenieros a la petición de describir las situaciones en que se sentían extraordinariamente bien y cuando se sentían mal con su trabajo.

El mismo método se aplicó muchas veces a los empleados en todo tipo de ocupaciones y organizaciones en Estados Unidos y en otros países, los resultados revelan que, cuando las personas hablaron de sentirse bien o satisfechas mencionaron factores intrínsecos al trabajo, entre esos factores figuraban el logro, el reconocimiento, la naturaleza del trabajo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento; a estas fuentes de satisfacción Herzberg los llamó motivadores. De acuerdo a esto, Werther y Davis (2000), establecen que la teoría de los factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow y Frederick Herzberg y los califican en dos categorías según los objetivos humanos superiores e inferiores.

La teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg concluyó que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja, en lo personal creo que se refiere a que a veces la gente no esta satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causó motivación a los empleados.

La teoría de los dos factores (motivacionales e higiénicos) desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según Chiavenato (2000:302), en esta teoría existen dos factores:

a. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales

desempeña su trabajo. Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo. Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible. De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos. En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Su efecto es como el de cierto medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza pero no mejoran la salud. De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

b. Factores motivacionales o factores intrínsecos: están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas.

Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es mas profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg la llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción.

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es definido según Diez (2001), como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas (p.6). En síntesis, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en la empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

Se interesa específicamente en el comportamiento cuando éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, el rendimiento humano y la administración.

El Comportamiento Humano en las Organizaciones

Lyman, citado por Chiavenato (2000), expresa que el comportamiento de las personas presenta estas características:

1. El hombre está orientado hacia la actividad. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por la tendencia a la actividad (encaminada hacia los objetivos personales) de los miembros de la empresa.

2. El hombre es social. Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a desarrollarse en

compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del autoconcepto de las personas.

3. El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente.

4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

5. El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas.

Ambiente de Trabajo

Es importante reflexionar, cuando se investiga el comportamiento de la administración en algunas de sus funciones, las influencias que se ejercen sobre todos los componentes del mismo, especialmente sobre el recurso humano. Por esto, cuando se investiga el comportamiento de alguna de las funciones, debe considerarse las influencias sobre todo el ámbito organizacional. De allí radica la importancia de que las empresas consideren crear el ambiente laboral apropiado como medida de elevar el nivel de logro de sus empleados. (Stoner, 1992, p. 485).

Es por ello que se hace necesario contar con métodos apropiados para cada una de las funciones de los subsistemas y así la incidencia, ante cualquier interacción, produzca efectos positivos sobre toda la organización. Salario, relaciones interpersonales, motivación, rotación, potencialidades y productividad parecen estar ampliamente relacionados con el comportamiento empresarial y la evaluación del desempeño.

Por otra parte, Gómez (2000:103), expresa que los factores de higiene son externos al trabajo en sí mismo, encontrándose en el ambiente laboral. La ausencia de factores de higiene dentro del ambiente de trabajo puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa, y en casos extremos a la completa evitación del trabajo. Entre los factores influyentes están:

- Las diferentes políticas de la empresa.
- Las condiciones de trabajo.
- La seguridad laboral
- El salario.

- Las retribuciones laborales.
- Las relaciones con los supervisores y directores.
- Las relaciones con empleados de la misma categoría.
- Las relaciones con subordinados.

Compensación

Cuando los tres factores de producción: los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo son combinados adecuadamente por una inteligente administración, se crea más capital, o riqueza. En este sentido, Werther y Davis (2000:24), exponen que la riqueza así creada se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de la materia prima o equipos, a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; la otra, en forma de intereses, corresponde a quienes prestaron el dinero a la organización; y la última en forma de dividendos o partes beneficiaras; a aquellos que proporcionaron el capital de participación o de riesgo.

Sin embargo, en cierta proporción en las organizaciones, la mayor parte de la riqueza generada pasa a los empleados en forma de salarios. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad,

ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

Administración de Salarios

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Los salarios representan una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario. Es así como en lugar de ese elemento simbólico e intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida..

Hay aún otro enfoque desde el punto de vista de la organización. Los salarios son a un mismo tiempo costo e inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque presentan la aplicación del dinero en un factor de producción, el trabajo como un intento de conseguir una retribución mayor. Además, hay que resaltar que en una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo en relación a los demás. Como la organización formal es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la Administración de

Salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y repercute en todos sus nivelas y sectores.

Factores Motivacionales

Los factores motivacionales son los que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción.

Según Chiavenato (2000), constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: Delegación de la Responsabilidad, Libertad de decidir como realizar un trabajo, Ascensos, Utilización plena de las habilidades personales, Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, Simplificación del cargo (por quien lo desempeña), Ampliación o enriquecimiento del cargo horizontal o verticalmente.

Formas Básicas de Motivación

Existen dos formas básicas de motivación. A tal efecto, Puchol (2000) las clasifica en Motivación Extrínseca y Motivación Intrínseca.

1.- Motivación Extrínseca: Son recompensas proporcionadas por un agente externo, tal como un supervisor o un grupo de trabajo. Entre ellas se

cuentan: los bonos, el elogio, las promociones o ascensos, aumento de salarios, entre otros.

2.- Motivación Intrínseca: incluye los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección. La motivación es lo que hace que la gente tenga éxito en la forma que uno quiere que lo haga; pero lo que quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr el propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. Según Chiavenato (2000), existen dos clases de habilidades:

Habilidades intelectuales.- son aquellas que se utilizan para realizar las actividades mentales, esta se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

De la misma manera, las deficiencias en las habilidades se traducen en pérdidas significativas para la organización en términos de trabajo de mala calidad y baja productividad, aumentan los accidentes en el trabajo y las reclamaciones de los clientes. Esto provoca pérdidas de miles de millones de bolívares y es un problema crucial que debe ser atendido.

Utilización de los Factores Motivacionales

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incomodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

Para motivar de forma eficaz es necesario, según Armstrong (1990), comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad, meta, acción y las experiencias y las expectativas. Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.

Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción demasiada satisfacción puede generar complacencias e inercia. Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero. A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

El proceso de motivación lo inicia alguien, conciente o inconscientemente, cuando reconozca una necesidad insatisfecha. Entonces se establece una meta que se cree ha de satisfacer esa necesidad y se determina un curso de acción que ha de conducir al logro de la meta y, por consiguiente, a la satisfacción de la necesidad. La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: La experiencia y las expectativas.

La Influencia de la Experiencia: A medida que adquieren experiencias en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayude alcanzar sus metas un tanto que otras son menos exitosas. Algunas acciones producen recompensas que actúan como incentivos y refuerzan la conducta exitosa, la cual se repite la siguiente vez que se presenta una necesidad similar. El grado en que la experiencia determine la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre las personas el mismo de la capacidad de identificar correlaciones entre eventos. Por estas razones algunas personas aprenden más de la experiencia que otras así como algunas son más fácilmente motivadas que otras.

La influencia de las expectativas: Las fuerza de las expectativas puedes basarse en experiencias pasada; sin embargo frecuentemente los individuos se hallan ante situaciones nuevas, un cambio en el trabajo, los sistemas de remuneración a las condiciones laborales, impuestos por la

gerencia, en las cuales la experiencia pasada no es una adecuada para las implicaciones del cambio. En estas circunstancias la motivación puede reducirse.

Clima Organizacional

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional de las relaciones interpersonales). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, según Chiavenato (2000), varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas, según al autor son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización (relaciones interpersonales), el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y reflexivo de la influencia ambiental sobre la motivación. En este particular, Gómez (2000), establece que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

a. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
b. Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y

desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.

Factores Higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisiones recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

Los Factores Higiénicos, según Chiavenato (2000). poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, la expresión "Higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazar potenciales que puedan romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Estos factores constituyen el contexto del cargo y entre ellos incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad, Política de la empresa y de la administración, Relaciones con el Supervisor, Competencia técnica del supervisor, Salarios, Estabilidad en el cargo y Relaciones con los Colegas.

Condiciones de Trabajo

Es un hecho que la existencia de buenas relaciones humanas depende de la calidad de la motivación proporcionada por la dirección ejecutiva. Puchol (2000), expone que la motivación ofrece a los miembros de una organización incentivos para que lleven a cabo su trabajo voluntariamente y con eficiencia. Las condiciones de trabajo esenciales para lograr una eficiente motivación son: Medio ambiente, Dirección, Comunicación, Reconocimiento.

El medio ambiente: Tiene una influencia directa sobre las relaciones humanas, porque en su aspecto físico refleja el interés que tiene la gerencia en el personal de una organización al proporcionarle un lugar de trabajo, sano, seguro y conveniente. Las condiciones saludables y que facilitan el trabajo que hay que hacer inducen a la alta producción y optimismo.

El medio ambiente tiene un aspecto psicológico que se refleja en la actitud que existe entre los individuos de una organización. Las actitudes se definen como sentimientos, creencias o escalas de valor que tiene una persona y que la hace sensitiva a las relaciones humanas respectivas. En el funcionario ejecutivo son cualidades que determinan el grado en que reconoce ciertas responsabilidades intangibles a sus asociados y subordinados. Las actitudes comprenden también la actuación considerada, el trato cortés, la confianza y el tratamiento justo.

Dirección y Orientación: Se confía al dirigente que ayuda a los individuos a alcanzar la mayor destreza y capacidad posible. La conciencia de la realización y el dominio consiguiente, tienden a crear confianza en uno mismo y automotivación.

Comunicación: En una comunicación adecuada que fluya a través de toda la organización, los empleados de todas las clases comienzan las base para fijar una iniciativa y cooperación inteligente. El propósito de la comunicación ejecutiva es trasmitir ideas e informes a los individuos y grupos no solamente para dirigirlos, sino también para influenciar su comprensión de los planes y objetivos de la empresa.

Reconocimiento: Todos los seres humanos tienen una fina percepción de sí mismo. A causa de este sentimiento de identificación todos desean ser tratados como tal. Un reconocimiento apropiado satisface el deseo de participar en asuntos de interés personal y colectivo. Las metas de aumento de producción y del propio desarrollo máximo pueden lograrse con un mejor proporcionamiento de todas las oportunidades posibles de ejercer su capacidad de criterio y facultad de decidir por si mismos dentro de las áreas de responsabilidad que les han sido asignadas.

Trabajo Voluntario

No se debe de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que se debe tomar en cuenta la situación que hace que la persona actué de esa forma. La motivación puede definirse, según Armstrong (1990) como la voluntad que tienen los individuos (trabajo voluntario) para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado de la persona, se dice que las personas motivadas están en

constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo y del trabajo voluntario; las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren conjuntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Actitudes

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Al respecto De Cenzo y Robbins (2002) afirman que las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. al igual que los valores las actitudes se adoptan de los padres, grupos sociales, maestros. Se nace con cierta predisposición y a medida que se va creciendo se toma lo que se ve de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Las actitudes se van moldeando al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de las personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

De acuerdo a los autores antes señalados, los tipos de actitudes que se consideran en este estudio son aquellos que se relacionan con el trabajo, es decir, son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres:

Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- es aquel que se manifiesta cuando el empleado se identifica con la empresa, las metas y los objetivos, dando a entender que está comprometido con ello como cualquier otro empleado que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio que presta la organización, comprometerse con el trabajo e identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para su desarrollo en el presente y en el futuro. Por esta razón, las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se elige el diseño, modelo y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, el procesamiento de éstos, así como el análisis e interpretación de los mismos para la elaboración de la investigación.

Diseño de la Investigación

El estudio estuvo enmarcado dentro del diseño no experimental, el cual de acuerdo con Hernández y Otros (1996) opina que: "recolectan datos en un solo momento, en tiempo único". Se ha seleccionado este tipo de diseño debido a que los datos fueron recolectados una sola vez en el personal que formó parte de la investigación.

Por otro lado, la investigación se ajusta a este tipo de diseño puesto que para su realización se hizo necesario seguir un orden controlado, reflexivo, empírico y crítico a fin de lograr los objetivos, lo que requiere un plan de acción que consistió en elegir el problema a investigar, realizar las respectivas consultas bibliográficas, revisar las bases teóricas, selección de la población y muestra, aplicación de instrumentos para recolectar información, la codificación y tabulación de los datos para la elaboración del análisis, y finalmente, realizar las conclusiones y formular las respectivas recomendaciones.

Modelo de la Investigación

Para esta indagación el modelo a utilizar es el Holístico-Inductivo. En este sentido, Méndez (1992) refleja claramente: "es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a las observadas" (p.94).

Así mismo, este modelo se aplica cuando se estudia la realidad de la situación dada, que presenta una problemática, con el propósito de adaptar las soluciones que han sido aplicadas a otros estudios que poseen características comparables. De acuerdo con estos postulados, se seleccionó este modelo por considerar que se ajusta a las intenciones del estudio a realizar que consiste en identificar los factores, según la teoría de Herzberg, que afectan la evaluación del desempeño del personal que labora en el Laboratorio Clínico del Hospital II el Vigía.

Tipo de Investigación

La revisión de los tipos de investigación pretende buscar la selección que se adecúe a los objetivos del trabajo, los cuales se adaptan perfectamente a una investigación de tipo descriptiva y de campo. Al respecto, Arias (1997) refiere la investigación descriptiva como: "la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento". Tal como lo señala el autor, este tipo de investigación ayuda a describir las variables, además señala la forma de la conducta, la cual establece comportamientos concretos y actitudes, que se

asocian a una determinada situación como lo son los factores que afectan la evaluación del desempeño del personal de laboratorio del Hospital II El Vigía.

A su vez, se centró en la investigación de campo, la cual de acuerdo con Arias (1997) consiste en: "la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna". Lo cual demuestra que en la investigación se obtuvo la información necesaria para realizar el presente estudio, directamente de los empleados que laboran en el Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía.

Variables e Indicadores del Estudio

Variables

Las variables de toda investigación conforman aquellas características o cualidades que pueden ser susceptibles a cambios en su magnitud y a su vez dichas modificaciones o variaciones pueden ser cuantificadas o medidas. Según Arias (1997), establece: "como todo aquello que vamos a medir, controlar y estudiar en la investigación" . La variable de esta investigación estuvo conformada por: V1: Factores Motivacionales de la Teoría de Herzberg. (univariable).

Indicadores

Los indicadores se refieren a la parte empírica de la investigación donde se apoya o se soporta el estudio. Ellos proporcionan la información, cooperan en la elaboración del instrumento de recolección de datos y son indispensables en la medición de las variables. Según Hernández (1996), los define como: "el conjunto de características, actividades u operaciones

propias de una construcción conceptual, necesaria para la medición o manipulación de las variables" .

Los indicadores para la variable factores motivacionales de la teoría de Herzberg son: Ambiente de trabajo, compensación, administración de salarios, los cuales pertenecen a la dimensión comportamiento organizacional; ascensos, habilidades, relaciones personales, utilización, pertenecientes a la dimensión factores motivaciónales; condiciones de trabajo, necesidades personales, trabajo voluntario, actitudes, pertenecientes a factores higiénicos

Universo o Población

En toda investigación es necesario definir una población sobre la cual se aplicará el instrumento de recolección de datos. La población se define según Mendenhall (1986) , como: "...La colección de elementos a cerca de los cuales se desea hacer una inferencia". De acuerdo a la definición, la población de la investigación estuvo conformada por diecisiete(17) personas entre (personal bioanálista, asistentes de laboratorio y personal de limpieza) que laboran en el laboratorio clínico del Hospital II de el Vigía Edo. Mérida.

Por tal razón. La población a estudiar representa una cantidad finita, que no amerita la aplicación de la técnica de muestreo, debido a ello se trabajó con el 100% de la población, es decir, los 17 trabajadores de la organización, a los cuales se les suministró un cuestionario para la recolección de la data.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En todo estudio de carácter investigativo se hace necesaria la utilización de medios técnicos que permitan recabar información para el estudio y análisis de la realidad existente. Según Arias (1997) expresa: "que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información" .

Para la recolección de datos de la investigación se empleó como técnica la encuesta que según Chávez (1994) trata de: "solicitar información a un grupo socialmente significativo de personas acerca del problema en estudio". Dicha encuesta fue aplicada a la población total, con el propósito de obtener la información necesaria para la realización de la investigación. Igualmente, se utilizó un cuestionario como instrumento, a tal efecto, Altuve (1982), lo define como: "...un instrumento para obtener respuestas; se utiliza para ello un formulario impreso, que el contestante llena por sí mismo".

Validación del Instrumento

Antes de ser aplicado el cuestionario se sometió al proceso de evaluación del contenido por expertos, quienes después de revisarlo bien hicieron las correcciones pertinentes para indicar si el instrumento reúne las condiciones necesarias en cuanto a la estructuración, claridad de términos, pertinencia y factibilidad.

Hernández (1996), expresa que: "la validez de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de la rama objetiva, sistemática y cuantitativa" (p.141). Por lo que respecta, los resultados y

observaciones de la evaluación del instrumento por parte de los expertos fueron consideradas para validar la reestructuración del cuestionario final.

CONFIABILIDAD

Para tener una visión más amplia de los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento, se consideraron los siguientes criterios: una tabla de datos con su respectivo indicador e ítems y un cuadro estadístico en donde se reflejó la información recolectada a través de la distribución de frecuencias simple y porcentual de los ítems, los cuales fueron representados en una tabla. El análisis de los resultados producto del instrumento, permitió la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de aplicado el instrumento de recolección de datos se procedió a elaborar el análisis de los resultados de las diferentes respuestas obtenidas del personal que labora en el Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía. , a través de las cuales se pudo evidenciar la realidad existente en esa organización relacionada con los factores que afectan la Evaluación del desempeño. Para realizar el análisis de las respuestas se agruparon todos los indicadores del mapa de variables, para lo cual se consideraron diez (10) gráficos pastel con sus respectivos resultados en porcentaje. Igualmente se incluyó el análisis cuanti-cualitativo arrojado de las opiniones de los encuestados.

Los cuadros contienen las frecuencias absolutas y relativas que representa cada una de las respuestas emitidas, Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Se tabuló por indicador, para dar una mayor comprensión a los resultados obtenidos debido a que en ellos se utilizó la modalidad escala likert y la de selección de varias alternativas de respuesta (a, b, c, d...) a la proposición efectuada en el cuestionario de recolección de datos.

Con el objeto de asumir una posición con respecto a los resultados obtenidos se considera tendencia positiva hacia los planteamientos si las frecuencias relativas son mayoritariamente Siempre y Casi Siempre, negativas cuando son Casi Nunca y Nunca y respuestas neutras Algunas Veces.

Los análisis de los ítems 13 y 17 se realizaron de acuerdo a lo pretendido en los referidos ítems diseñados como preguntas de selección múltiple, asignándoles las respectivas frecuencias absolutas y relativas de acuerdo a la selección realizada por los miembros de la población encuestada.

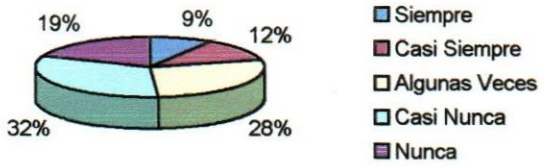
Cuadro N° 1

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Ambiente de Trabajo

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Existe en el laboratorio un ambiente de trabajo apropiado que eleva el nivel de logro de sus empleados.	0	0	3	17.6	5	29.4	3	17.6	6	35.4
2. La gerencia del laboratorio se interesa por proporcionar un lugar de trabajo sano seguro y adecuado.	4	23.52	1	5.88	1	5.88	10	58.8	1	5.88
3. El lugar de trabajo ofrece condiciones saludables que facilitan la labor e inducen a la productividad del empleado.	1	5.88	2	11.76	3	17.64	5	29.41	6	35.3
4. existe un trato cortés, confianza y tratamiento justo para los integrantes del laboratorio	1	5.88	2	11.76	10	58.8	4	23.52	0	0
Total Frecuencia Promedio %	6	9	8	12	19	28	22	32	13	19

Fuente: Pineda, César (2005).

Gráfico N° 1



Análisis:

Los resultados 32% (CN) y 28% (AV) reflejan que los encuestados opinan negativamente porque el laboratorio no garantiza un ambiente de trabajo

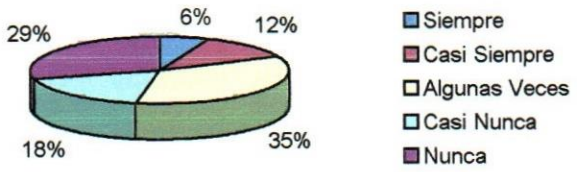
apropiado que eleva el nivel de logro de los empleados, donde la gerencia generalmente no se interese por proporcionar un lugar de trabajo sano, seguro y adecuado; del mismo modo manifiestan que el lugar de trabajo no posee condiciones saludables que faciliten la productividad del empleado a través de un trato cortés, confianza y tratamiento justo para sus integrantes . Esto permite inferir que el ambiente de trabajo de la organización no ofrece las condiciones necesarias para lograr una productividad adecuada del personal que allí labora. Esta situación lleva a considerar que, con respecto al ambiente de trabajo, los empleados manifiestan que el comportamiento en la organización no es el adecuado por lo que este factor higiénico no establece bases sólidas hacia el desempeño.

Cuadro N° 2

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Compensación

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. El M.S garantiza una adecuada política de salario a los trabajadores.	1	5.88	3	17.64	4	23.52	2	11.76	7	41.2
6. El empleado está satisfecho con el salario que recibe por los servicios prestados a la organización	1	5.88	1	5.88	8	47	4	23.52	3	17.64
Total Frecuencia Promedio %	2	6	4	12	12	35	6	18	10	29

Gráfico N° 2



Fuente: Pineda,César (2005)

Análisis:

Según los resultados obtenidos 35%(AV) y 29% (N), los encuestados manifiestan que el M.S no les garantiza una adecuada política de salarios, por lo que los empleados están insatisfechos con el salario que reciben, evidenciado a través de las respuestas mayoritariamente negativas, lo que permite deducir que la compensación percibida por el personal del

LABORATORIO no cubre sus expectativas y necesidades, este factor genera insatisfacción, tomando en consideración que el nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones del LABORATORIO con sus propios empleados. Esto conlleva a establecer que el factor higiénico "compensación" incide de manera desfavorable sobre el comportamiento organizacional por lo que este factor afecta de manera negativa en el desempeño en su labor.

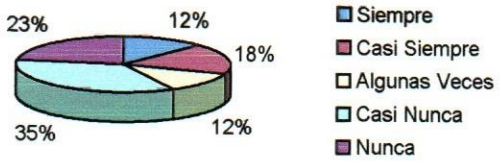
Cuadro N° 3

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Administración de Salarios

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7. El M.S ofrece remuneración equitativa según el cargo desempeñado por los trabajadores.	2	12	3	18	2	12	6	35	4	23

Fuente: Pineda, César (2005)

Gráfico N° 3



Análisis:

La Mayoría de los encuestados (35% CN y 23% N) respondió de forma negativa a la proposición, puesto que consideran que el M.S no les ofrece una renumeración equitativa acorde al cargo desempeñado por lo que las tareas relacionadas con el mismo no son ejecutadas con entera satisfacción. Los resultados anteriores permiten deducir que la administración de salarios que utiliza el M.S no representa un factor de motivación para incrementar la productividad del personal, puesto que la influencia del salario en el comportamiento de los empleados, cuando es precario, produce

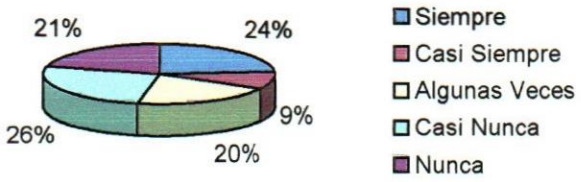
insatisfacción. Estos resultados podrían significar que el factor higiénico salarios afecta negativamente el comportamiento organizacional por lo que se considera dentro del M.S como contrario en el momento en que se pretenda motivar al personal. Esta investigación se correlaciona con estudios realizados por (Durán ,2005) en el cual un 33% CN y un 28% N respondió de forma negativa a la proposición, pues consideran que la empresa no les ofrece una remuneración equitativa acorde al cargo desempeñado.

CUADRO N° 4

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Ascensos

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8. Las tareas relacionadas con el cargo se ejecutan con entera satisfacción buscando el incremento de la productividad.	8	47	0	0	4	23.5	5	29.4	0	0
9. El M.S beneficia a los trabajadores con ascensos inherentes al cargo.	0	0	3	17.6	3	17.6	4	23.5	7	41.2
Total Frecuencia Promedio %	8	24	3	9	7	20	9	26	7	21

Gráfico N° 4



Fuente:Pineda, César (2005).

Análisis:

Un gran porcentaje de la población encuestada respondió afirmativamente que las tareas relacionadas con el cargo se ejecutan con entera satisfacción, además el M.S generalmente no beneficia a los trabajadores con ascensos inherentes al cargo, por lo que se deduce que los factores motivacionales dentro de la organización no producen un efecto de satisfacción duradero y con aumento de la productividad de los empleados dentro de los niveles normales. Estos resultados al contrario a los

reportados por (Durán y cols, 2005), a través del cual el 50% de la población encuestada respondió en forma negativa a la pregunta.

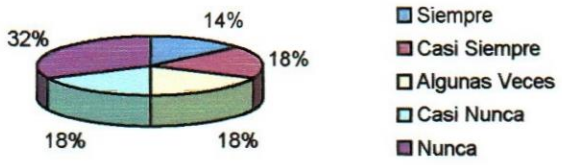
Cuadro N° 5

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Habilidades

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10. En el Laboratorio se aprovechan las habilidades personales de los empleados que laboran en ella.	3	17.6	4	23.52	3	17.6	2	11	5	29
11. El M.S ofrece a sus empleados la oportunidad de desarrollar sus habilidades y capacidades para incrementar su desarrollo personal.	2	11	2	11.76	3	17.6	4	23	6	35
Total Frecuencia Promedio %	5	14	6	18	6	18	6	18	11	32

Fuente: Pineda,César (2005).

Gráfico N° 5



Análisis:

En un estudio realizado por Durán , 2005 donde determinaron que el 67% de la población encuestada respondió negativamente a la pregunta; en este estudio no se correlacionó debido a que la mayoria de los encuestados

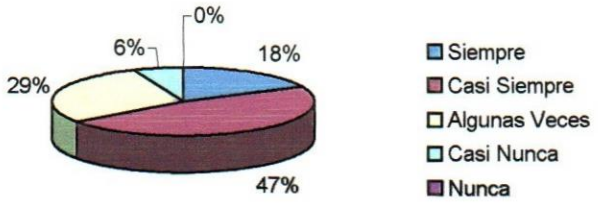
respondieron que en el Laboratorio no se aprovecha la plena utilización de las habilidades personales de los empleados que laboran en ella; del mismo modo la misma nunca ofrece a los empleados oportunidad para desarrollar sus habilidades y capacidades para incrementar su desarrollo personal. Esto permite deducir que los empleados no son motivados a utilizar plenamente sus habilidades personales para ejecutar las tareas relacionadas con el cargo desempeñado, esta situación incomoda al personal al momento de realizar sus funciones correctamente dentro del área de trabajo, por otra lado desmotiva y bloquea sus aspiraciones de superación personal. Lo anterior conlleva a establecer que la organización no utiliza los factores intrínsecos de la motivación para diseñar estrategias tendientes a incrementar la satisfacción laboral de sus empleados, razón por la cual las habilidades individuales de los trabajadores no son aprovechadas en forma eficiente tanto para la ejecución de las tareas como para lograr los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 6

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Relaciones Interpersonales

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
12. Dentro de la organización se fomentan buenas relaciones interpersonales por parte de los compañeros de trabajo.	3	17.6	8	47	5	29.4	1	6	0	0

Gráfico N° 6



Fuente: Pineda, César (2005)

Análisis:

Los resultados positivos obtenidos 47% (CS) evidencian que dentro de la organización se fomentan buenas relaciones interpersonales entre sus integrantes. Esto permite inferir que las relaciones de amistad y de aceptación por parte de los compañeros de trabajo influyen positivamente en el comportamiento humano, puesto que dar y recibir afecto es una necesidad motivadora para que se genere satisfacción y bienestar integral del individuo. En este sentido, el factor motivacional relaciones interpersonales puede ser aprovechado por el personal de Laboratorio para mejorar el desempeño.

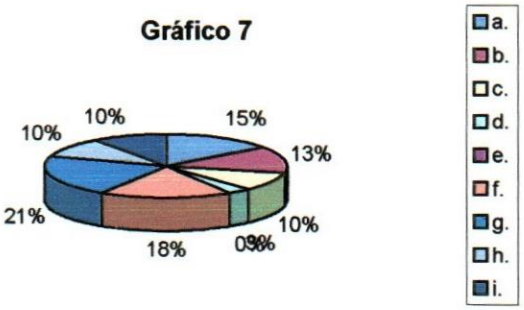
Cuadro N° 7

Frecuencia y Porcentajes Indicador: Utilización

ITEMS	F	%
13. Cual o cuales factores motivacionales considera usted que son utilizados eficientemente por la organización para lograr la motivación en los empleados:		
a. salario	6	15
b. ambiente de trabajo	5	13
c. beneficios sociales	4	10
d. políticas de la empresa	1	3
e. supervisión	0	0
f. relación con los colegas	7	18
g. estabilidad del cargo	8	21
h. todas las anteriores	4	10
i. ninguna de las anteriores	4	10
Total Frecuencia Promedio %	39	100

FUENTE: PINEDA,CÉSAR (2005).

Gráfico 7



Análisis:

Según los encuestados, los factores motivacionales que son utilizados eficientemente por la empresa para lograr la motivación en los empleados

según los resultados arrojados por la encuesta fueron: 21% (estabilidad del cargo), así mismo algunos de los integrantes de la organización perciben un buenas relaciones interpersonales que los motiva a incrementar su producción. Es importante señalar que los empleados reafirman que los factores ambiente de trabajo (depende de la organización) y relación con los colegas (depende de las personas) son utilizados adecuadamente por la organización para incentivar la motivación. Pero factores como salarios, beneficios sociales, supervisión, ligados a inversión por parte de la organización no son aprovechados por ésta hacia el logro de la motivación de sus empleados. En relación a estudios realizados por Durán y Cols 2005, en donde la relación con los colegas fue del 61% lo que demuestra que son utilizados eficientemente para lograr un buen desempeño en la organización.

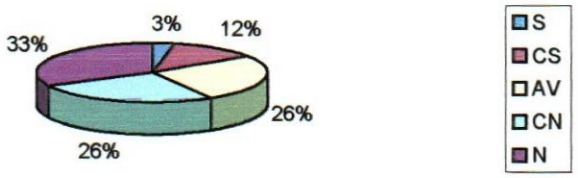
Cuadro N° 8

Frecuencias y Porcentajes Indicador Condiciones de Trabajo

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14. El Laboratorio cuenta con políticas de higiene y seguridad de carácter preventivo para evitar fuentes de contaminación y accidentes en el ambiente de trabajo.	1	5.8	0	0	4	23.5	5	29.4	7	41.1
15. Las condiciones ambientales del lugar de trabajo ofrecen comodidad para ejecutar las actividades laborales.	0	0	4	23.5	5	29.4	4	23.5	4	23.5
Total Frecuencia Promedio %	2	3	4	12	9	26	9	26	10	32

FUENTE: Pineda, César (2005)

Gráfico 8



Análisis:

Un gran porcentaje de los encuestados (41.1% N y 29.4% CN) respondieron que la empresa no cuenta con políticas de higiene y seguridad de carácter preventivo para evitar fuentes de insatisfacción laboral en el ambiente de trabajo; del mismo modo expresan que las condiciones ambientales del lugar de trabajo no ofrecen suficiente comodidad para ejecutar las actividades laborales. Lo anterior permite deducir que el personal se encuentra insatisfecho en cuanto a su seguridad dentro de la empresa al percibir que la misma no le ofrece condiciones adecuadas y seguras para desempeñar sus labores, puesto que no se encuentra conforme dentro de las instalaciones de la empresa en el momento de ejecutar sus actividades laborales, razón por la cual su producción personal se puede ver afectada al mismo tiempo que incrementa su insatisfacción. Al igual que un estudio realizado por Hernández y Cols 2005, en donde el 33% CN, y 25% N respondieron que la empresa no cuenta con políticas de higiene y seguridad de carácter preventivo.

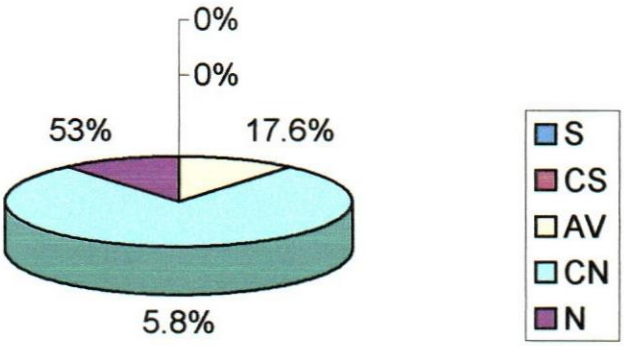
Cuadro N° 9

Frecuencias y Porcentajes Indicador: Trabajo Voluntario

ITEMS	Alternativas									
	S		CS		AV		CN		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16. La organización utiliza la motivación para que los empleados ejecuten su trabajo en forma voluntaria y con eficiencia.	0	0	4	23.5	3	17.6	1	5.8	9	53

Fuente: Pineda, César (2005)

Gráfico 9



Análisis:

La gran mayoría de los encuestados (53%) estuvo de acuerdo en afirmar que la organización nunca utiliza estrategias de motivación para que los empleados ejecuten su trabajo en forma voluntaria y con eficiencia, resultado que se adecua a las respuestas negativas anteriores sobre los factores motivacionales. Se deduce que el personal ejecuta su labor a través de órdenes directas y no en forma voluntaria, evidenciando falta de liderazgo gerencial en la administración y coordinación del personal para la eficiente realización de las actividades. Lo anterior evidencia que la función de motivación 'liderazgo' es un aspecto poco comprendido por la gerencia de la Laboratorio, debido a que no logra la disposición voluntaria de los trabajadores para esforzarse en alcanzar las metas de la organización, condición que a su vez genera la insatisfacción de sus propias necesidades. De igual forma en un estudio realizado por Hernández y Cols 2005 el 78% de la población encuestada respondió que la organización nunca utiliza estrategias de motivación en su personal en la ejecución del trabajo.

Cuadro N° 10

Frecuencias y Porcentajes Indicador Actitudes

ITEMS	F	%
17. Cual o cuales de estas actitudes ha observado dentro de la organización.		
a. Decisiones administrativas arbitrarias.	8	13
b. Decisiones incoherentes e inconscientes.	5	8
c. Incertidumbre e inseguridad de permanencia en su trabajo.	1	1.6
d. Rechazo	3	5
e. Desobediencia	9	15
f. Apatía	12	19.6
g. Soledad	1	1.6
h. Falta de respeto	14	23
i. Frustración e inferioridad	2	3
j. Desánimo	4	7
k. Todas las anteriores	1	1.6
l. Ninguna de las anteriores	1	1.6
Total Frecuencia Promedio %	61	100

Fuente: Pineda, César (2005)

Análisis:

Al preguntar a los encuestados sobre cual o cuales actitudes ha observado dentro de la organización un 23% respondió a la opción (h) falta de respeto, otro 19.6% estuvo de acuerdo con la opción (f) apatía y un 15 % con la opción e) Desobediencia. Esto permite inferir que el personal que labora en el Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía, observa con frecuencia actitudes de insatisfacción y falta de motivación de

parte de la organización. Esto permite deducir que los factores motivacionales son percibidos de forma negativa por los empleados de la organización dando como resultado bajo rendimiento productivo y bajos niveles de satisfacción.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Según la teoría de Herzberg, los factores motivacionales están estrechamente vinculados con el contenido del cargo, debido a que las tareas y los deberes están relacionados con el desempeño del trabajo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales, por tal razón, es importante que los gerentes y directores de empresas conozcan estas teorías para liderizar con eficiencia su personal en la ejecución de sus actividades laborares.

Al diagnosticar la opinión de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la evaluación del desempeño en el laboratorio Clínico de El Hospital II El Vigía ., para la realización de las actividades, se evidenció que en la organización no existe un ambiente de trabajo adecuado que eleve el nivel de logro de los empleados, la organización no posee condiciones saludables que facilitan la productividad y existe una buena relación de amistad y compañerismo entre los empleados, sin embargo, los factores compensación y administración de salarios tienen una percepción negativa y son fuentes constantes de insatisfacción de los empleados de la organización.

Pero, en cuanto a la determinación de los factores organizacionales que afectan la motivación laboral en el Laboratorio, se constató que la misma

no garantiza a sus empleados una adecuada política de salarios, del mismo modo no prevé bonificaciones económicas de acuerdo a la eficiencia, tampoco proporciona ascensos basados en las habilidades de sus trabajadores ni utiliza eficientemente los factores motivacionales para lograr la motivación en los empleados, lo anterior se ha convertido en un factor negativo que genera insatisfacción en los empleados al no estar de acuerdo con el salario ni trato gerencial que reciben.

En función a la situación que se presenta en el Laboratorio., se concluye que los factores motivacionales según la teoría de Herzberg, determinan que las personas que trabajan dentro de la organización se encuentran dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, actitudes y, además, poseen características como recurso humano dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar las tareas organizacionales. En tal sentido, la organización a través del análisis de dichos factores estaría en la capacidad de implementar estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción del empleado y por ende su productividad.

Las implicaciones que posee la teoría bifactorial para las organizaciones son múltiples. La más importante, quizá, sea llamar la atención de éstas sobre la posible ineficacia de determinadas acciones para promover altos niveles de motivación en las personas; no siempre un aumento salarial, una mayor seguridad en el empleo o una mejora en las condiciones de trabajo han de ser desencadenantes automáticos de una mayor motivación. A lo sumo, contribuirían a establecer una mejor situación contextual, pero seguramente serán percibidas por los beneficiarios más directos como una mera cuestión de cobertura de mínimos, sin que se desprenda de ello efectos colaterales en términos de incrementos en los

niveles de motivación. A pesar de todo ello, es justo reconocer que muchos de los planteamientos de la teoría de los factores de Herzberg siguen siendo utilizados en la actualidad como referente válido para tratar de justificar, o al menos explicar, determinadas actuaciones humanas.

Recomendaciones

Tomar en consideración los planteamientos establecidos en la presente investigación con la finalidad de implementar estrategias motivacionales que incentiven al trabajador para el incremento de su productividad laboral y profesional. En este sentido, es de suma importancia que la gerencia escuche o atienda las sugerencias hechas por los empleados, que guíe el desarrollo personal de cada trabajador en el logro de sus expectativas personales y empresariales y valore el esfuerzo e interés de cada trabajador para alcanzar las metas de la organización a través de reconocimientos y bonificaciones. Del mismo modo, desarrollar una equitativa administración de salarios tomando en consideración el cargo desempeñado por el empleado de forma tal que despierte el interés laboral para que sientan motivados al identificarse con su trabajo y participar de manera activa en la solución de problemas, con políticas de salarios justos y prácticas de ascensos.

Demostrar un interés particular por satisfacer las necesidades de su personal, brindándoles a los empleados una actitud comprensiva y amigable, escuchando y valorando sus opiniones y sugerencias, manifestando de esta forma el interés personal por cada uno de ellos, lo cual redundaría en beneficio de la organización al incrementarse sus niveles de producción y en beneficio del empleado, al desarrollar su labor de forma voluntaria y ampliamentemotivado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALDEFER, J. (1986). The Managrmentof Organizations. New York: Mc Graw-Hill.

ALTUVE, M (1982). Metodología De La Investigación I Y II, UNESR. Caracas Venezuela.

ALTUVE, M. (1984). Metodología de la Investigación II. UNESR. Caracas.

ARIAS, F. (1997). El Proyecto de Investigación. (2da. Edición) Editorial Epísteme, C.A. Caracas.

ARMSTRONG, M. (1990). Gerencia de Recursos Humanos. Prentice Hall: México.

BERNAD (1991). Motivación y Satisfacción Laboral del personal de Ventas. Cromesa. Estado Apure.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1.999). Gaceta Oficial Extraordinaria. Editorial Eduve. Caracas Venezuela.

CHÁVEZ, N. (1994). Introducción a la Investigación Educativa. Editorial ARS Gráfica S.A. Maracaibo.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° Edición. Mc Graw Hill: Colombia.

DE CENZO, D. Y ROBBINS, S. (2002). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa – Wiley, S.A. de C.V. México.

DIEZ, E. (2001). Administración y Dirección. Princenton:Colombia.

FERNÁNDEZ, C. (1994). Metodología de la Investigación. Formas Impresa Panamericana. Colombia.

GODOY, J. (1998). Manejo de Recursos Humanos en Servicios Vengas, C.A. Trabajo Especial de Grado No Titulado. UNESR. El Vigía, Mérida.

GOMEZ, L. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall: Madrid.

HERNÁNDEZ, S. Y OTROS. (1996). Metodología de Investigación. 5° Edición. Editorial Trillas. Colombia.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas.

MENDEZ, O. (1992). Metodología. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana C.A. México.

PIZZOLANTE, T. (2000). Reingeniería del Pensamiento. Revista Resumen Gerencial N° 1. Venezuela.

PUCHOL, L. (2000). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 4° Edición Actualizada. Ediciones Díaz de Santos, S.A.: Madrid.

RAMOS, M. (2004). Propuesta de un Programa de Motivación Laboral para los Empleados del Centro de Formación Agropecuaria La Azulita Estado Mérida. Trabajo Especial de Grado No Titulado. IUTCM. El Vigía – Mérida.

RANGEL, D. (2000). Propuesta de un Programa de Motivación e Incentivo para el Personal del Banco Sofitasa, Sucursal El Vigía. Trabajo Especial de Grado No Titulado. IUTCM. El Vigía – Mérida.

SARCOS, G. (2000). Cambios y Recursos Humanos. Revista El Empresario N° 2. Caracas – Venezuela.

STONER, J. (1992). Administración. (5ta Edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

WERTHER, B. Y DAVIS, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5° Edición. Mc Graw-Hill: México.

ANEXOS

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

POSTGRADO DE GERENCIA EN SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

MERIDA – EDO. MERIDA

Cuestionario dirigido al personal que labora en el Laboratorio Clínico del Hospital II El Vigía Municipio Alberto Adriani. Edo. Mérida

Autor:

Lic. César Pineda

El Vigía, Enero de 2006

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se presenta una serie de preguntas el cual se agradece responder. Para cada una de ellas, seleccione una sola alternativa y marque con una "X", según su opinión en la casilla correspondiente.

El instrumento esta conformado por diecisiete (17) items que presentan una serie de enunciados con cinco opciones de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), y de selección múltiple (a,b,c,...), en las cuales se presenta una serie de opciones donde usted puede elegir una o varias alternativas para cada pregunta.

Lea detenidamente cada una de las interrogantes o planteamientos, marque con una "X" la alternativa apropiada de acuerdo a su opinión con las opciones que se presentan.

La información obtenida del presente instrumento es estrictamente confidencial.

Muchas Gracias.

ITEMS	ALTERNATIVAS				
	S	CS	AV	CN	N
1. Existe en el Laboratorio un ambiente de trabajo apropiado que eleve el nivel de logro de sus empleados.					
2. La gerencia del Laboratorio se interesa por proporcionar un lugar de trabajo sano seguro y adecuado					
3. El lugar de trabajo ofrece condiciones saludables que facilitan la labor e inducen a la productividad del empleado.					
4. Existe un trato cortés, confianza y tratamiento justo para los integrantes del Laboratorio					
5. El M.S.D.S garantiza una adecuada política de salarios a los trabajadores.					
6. El empleado está satisfecho con el salario que recibe por los servicios prestados.					
7. El M.S.D.S ofrece remuneración equitativa según el cargo desempeñado por los trabajadores					
8. Las tareas relacionadas con el cargo se ejecutan con entera satisfacción buscando el incremento de la productividad					
9. El M.S.D.S beneficia a los trabajadores con ascensos inherentes al cargo.					
10. En el laboratorio se aprovechan las habilidades personales de los empleados que laboran en ella.					
11. El M.S.D.S ofrece a sus empleados la oportunidad de desarrollar sus habilidades y capacidades para incrementar su desarrollo profesional.					
12. Dentro de la organización se fomentan buenas relaciones interpersonales por parte de los compañeros de trabajo.					

13. Cual o cuales factores motivacionales considera usted que son utilizados eficientemente por la organización para lograr la motivación en los empleados:

a) Salario ____
b) Ambiente de Trabajo ____
c) Beneficios Sociales ____
d) Políticas de la empresa ____
e) Supervisión ____
f) Relaciones con los colegas ____
g) Estabilidad del cargo ____
h) Todos los anteriores _____
i) Ninguno de los anteriores_____

ITEMS	ALTERNATIVAS				
	S	CS	AV	CN	N
14. El Laboratorio cuenta con políticas de higiene y seguridad de carácter preventivo para evitar fuentes de contaminación y accidentes en el ambiente de trabajo					
15. Las condiciones ambientales del lugar de trabajo ofrecen comodidad para ejecutar las actividades laborales.					
16. La organización utiliza la motivación para que los empleados ejecuten su trabajo de forma voluntaria y con eficiencia.					

17. Cual o cuales de estas actitudes ha observado o ha manifestado dentro de la organización:

a) Decisiones administrativas arbitrarias ____
b) Decisiones incoherentes e inconscientes ____
c) Incertidumbre e inseguridad de permanencia en su trabajo ____
d) Rechazo ____
e) Desobediencia ____
f) Apatía ____
g) Soledad ____
h) Falta de respeto ____
i) Frustración e inferioridad ____
j) Desanimo ____
k) Todas las anteriores ____
l) Ninguna de las anteriores _____