



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE – RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES DE SALUD**

Trabajo especial de grado

**Evaluación de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral de los Empleados de la Cruz
Roja Venezolana Seccional Mérida**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

Antonieta Armato Fernández

**Como requisito parcial para optar el grado de Especialista en Gerencia de los
Servicios Asistenciales de Salud.**

Realizado con la Asesoría del Profesor Ramón Jáuregui

Caracas, Abril 2006

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
Título Descriptivo del Proyecto	9
CAPÍTULO II	
JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	10
CAPÍTULO III	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
CAPITULO IV	
MARCO METODOLOGICO	14
Antecedentes de la Investigación	18

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Elaboración de la Hipótesis	25
Identificación de las Variables	25
CAPITULO V	
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	26
CAPITULO IV	
MARCO METODOLOGICO	32
Metodología de la Investigación	32
Población y Muestra	35
Recolección y procesamiento de datos	37
TABLAS	39
CAPITULO VI	
RESULTADOS ESPERADOS	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRÁFICAS	70

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE – RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES DE SALUD**

Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia de los Servicios Asistenciales de Salud.

Evaluación de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral de los Empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida

AUTOR: Antonieta Armato F.
ASESOR: Prof. Ramón Jáuregui
TUTOR: Prof. Jorge Bastidas
FECHA: Enero 2006

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es evaluar la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. Mérida, Estado Mérida. Este estudio es un proyecto viable, apoyado en la investigación de campo. La muestra conformada por 40 empleados. En la recolección de los datos se aplicó un cuestionario o encuesta de opinión conformado por 27 ítems, construido de acuerdo con la escala de Likert con cinco alternativas de respuestas. Los resultados obtenidos indicaron que a todos les gusta el trabajo que desempeñan. Con respecto a las variables de satisfacción consideraron el ambiente de trabajo, el horario y la estructura del ambulatorio. Con respecto a las variables de insatisfacción consideraron la falta de comunicación, la falta de motivación, el cambio de normas, la hipocresía y el sueldo. Se recomienda la realización de talleres de comunicación y motivación efectivas donde participen: la Presidencia, la Gerencia y la Coordinación Médica junto con todos los empleados del ambulatorio para implantar estrategias y así mejorar el funcionamiento de la institución.

DEDICATORIA

Este nuevo triunfo se lo dedico a las personas que de una u otra forma contribuyeron a que este gran sueño se me hiciera realidad, en especial a:

- A Dios Padre Todopoderoso, maestro, camino, verdad y vida, a María, Madre y Reina por regalarme el don de la vida y por iluminarme el camino
- A mi papá que con su espíritu de fortaleza, de amor y paciencia inculcó en mí este gran triunfo. Te Quiero Mucho Papá.
- A mi mamá, mujer extraordinaria, fuente de sentimiento, amor y sacrificio. Este triunfo es tuyo. A ti también Te Quiero Mucho Mamá.
- A mis hermanos: Carmelo, Nicolás y Chepi este triunfo también es de ustedes. Los Quiero Hermanos.
- Al alma de mi Hermano Richard aunque está ausente de cuerpo sé que desde su morada, celebra conmigo este gran momento
- A mi esposo Jorge Luis, mil gracias por esa gran ayuda y siempre a mi lado compartiendo y sobre todo en un momento tan importante como éste.. De corazón gracias. Te Amo.
- A mis hermosos hijos Víctor Daniel y Daniel Alejandro para que este triunfo les sirva como ejemplo y se den cuenta que más vale tarde que nunca. Los Adoro.

AGRADECIMIENTO

Agradezco este gran momento de alegrías, de triunfo porque lo deseé y tuve la constancia, la voluntad de vencer y a pesar de los obstáculos, lo logré y gracias a:

A la Universidad Católica Andrés Bello por darme la oportunidad de realizar este sueño y así vivir esta hermosa realidad.

A todos los profesores del Postgrado que me impartieron sus conocimientos. Gracias.

A Dayra y Vladimir que de una forma u otra contribuyeron con su orientación en la culminación de esta meta.

Al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, por haber confiado en mí y sobre todo en la elaboración de este trabajo final de grado. Este triunfo también es de ustedes.

A mis compañeros de clase que nos dimos en muchas oportunidades fuerza, paciencia, comprensión y sobre todo valor para culminar, y así llegar a donde queríamos llegar. A graduarnos como Gerentes de Salud.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me estimularon para seguir adelante.

Gracias.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general.

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante preocuparnos para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la institución, la calidad de sus servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional, bajando los niveles de calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La definición del problema, es el instrumento adecuado para descubrir con mayor efectividad y comprensión los objetivos y contenido de ésta investigación.

La actitud de mayor interés en una organización o institución es la actitud general de los trabajadores hacia el trabajo o hacia el empleo, lo que suele denominarse satisfacción en el trabajo. De interés particular para los gerentes es conocer las fuentes de satisfacción de los trabajadores, pues muchas veces señalan acciones que no sirven para mejorar este aspecto.

Las relaciones laborales en algunas ocasiones son complejas y más aún cuando está entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en él.

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

También para los gerentes es de gran importancia conocer la opinión de sus trabajadores, es así como en esta investigación se utilizará una encuesta de opinión o cuestionario, con una serie de preguntas o ítems abiertas y cerradas, con distintos criterios de respuestas, caracterizadas, definidas, enmarcadas teóricamente para así poder sugerir recabando información de acuerdo a las respuestas, la solución estableciendo fuentes de información y métodos para recoger y procesar esa información.

TITULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO

Evaluación de la Satisfacción e Insatisfacción Laboral de los Empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida.

CAPITULO II

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Justificar una investigación es exponer las razones por las cuales se quiere realizar. Toda investigación debe realizarse con un propósito definido. Debe explicar por qué es conveniente la investigación y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido. Se tiene que saber “vender la idea” de la investigación a realizar, por lo que se debe acentuar los argumentos en beneficios a obtener y a los usos que se le dará al conocimiento.

Se investiga para poder aplicar en la práctica uno de los tantos conceptos que involucran al Desarrollo Organizacional: “la satisfacción en el trabajo”, o “la insatisfacción en el trabajo” y las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la relación satisfacción-productividad en los trabajadores. El recurso más importante de la empresa es precisamente el recurso humano, de ahí parte la importancia de mantener un clima laboral bueno para que el empleado sea motivado y trabaje con mayor eficacia.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico-patronales.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajador tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés. Que los empleados sean bien recompensados a través de sus sueldos y salarios acordes obviamente a las expectativas de cada uno.

Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas, 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.

Lo que se busca es conocer cuáles son las posibles relaciones entre la satisfacción e insatisfacción laboral y los diversos comportamientos que se dan en él, porque lo que se busca es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, ya que el recurso humano constituye el nervio motor de toda organización, más, sin embargo, la satisfacción e insatisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir, la satisfacción representa una actitud más que un comportamiento. La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años.

Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deben interesarse no sólo en la cantidad de vida es decir, en lo concerniente a la alta productividad y a las adquisiciones materiales sino también en la calidad de vida. Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la insatisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también que las organizaciones tienen la responsabilidad de proporcionar a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes.

CAPITULO III

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La fijación de un objetivo o de varios objetivos es necesaria ya que a través de ellos se conoce qué es lo que se pretende con el esfuerzo investigativo. El objetivo es la razón de ser y hacer en la investigación.

Estos deben estar orientados a la obtención de un conocimiento y ser congruentes entre sí. El objetivo ayuda a las investigaciones a definir qué es lo que se pretende obtener como producto, qué respuestas va a dar a las preguntas formuladas, cómo se va a resolver el problema planteado o cómo podría ayudar a resolver

Los objetivos deben ser claros en su redacción, medibles y alcanzables. No deben permitir desviaciones durante el proceso de la investigación. Son las guías de estudio durante el proceso de la investigación.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el grado de satisfacción e insatisfacción de los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida para alcanzar de esa manera la eficiencia organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados.
- Observar las actitudes generales que predicen los comportamientos de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Contribuir de manera activa en el logro de las metas.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es una síntesis del contexto general (local, nacional y mundial), en el cual se ubica el tema de la propuesta, estado actual del conocimiento del problema, brechas que existen y vacío que se quiere llenar con el proyecto; por qué y cómo la investigación propuesta, a diferencia de investigaciones previas, contribuirá con probabilidades de éxito, a la solución o comprensión del problema planteado. Prevé la manera de interpretar los datos provenientes de la investigación.

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Por medio del estudio de la satisfacción, la gerencia de la empresa podrá saber los efectos que producen las políticas y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle al trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.

Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados “de higiene o mantención”, entre los que podrán enumerarse:

- El tipo de supervisión
- Las remuneraciones
- Las relaciones humanas
- Las condiciones físicas de trabajo

Y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados “motivadores”, entre los que se distinguen:

- Posibilidades de logro personal
- Promoción
- Reconocimiento
- Trabajo interesante

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

La habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La motivación para trabajar y para formarse en el trabajo suele hacer referencia a disposiciones conductuales, es decir, a la clase, selección, fuerza e intensidad del comportamiento, la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él (Weinert, 1985) e implica tanto la cobertura de necesidades básicas, como la relación entre las expectativas o recompensas percibidas como adecuadas frente a la recompensa real obtenida (Lawler, 1975).

Así y tal como exponen (Garmendia y Parra, 1993), alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable aceptable a la ejecución de la tarea.

Quizá sería muy arriesgado por lo sencillo, plantear que la satisfacción se correlaciona directamente con el rendimiento, pero sí que se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción e insatisfacción y estabilidad en la organización (absentismo y rotación de personal).

En este sentido, un elemento que influye en la complejidad del tema y en el estudio de estas consecuencias, estriba en la propia dificultad a la hora de operativizar la definición de satisfacción.

Aquí se destacan dos grupos, aquellas que se centran en un conjunto de sentimientos positivos con las que los empleados perciben su trabajo (Newstrom y Davis, 1993) y aquellas personas que las estudian como un conjunto de actitudes laborales (Morales, 1994) que tienen relación con aspectos específicos del trabajo.

En la Satisfacción Laboral relativa al conjunto de actitudes, se analizan las dimensiones específicas de las que depende este concepto. En este sentido, (Locke, 1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

- Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

- Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

INTERACCIÓN MOTIVACIÓN, FORMACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL.

En la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, no hay evidencia de trabajos anteriores sobre la satisfacción e insatisfacción de los empleados en dicha institución, es por ello, que se centra la atención en hacer esta investigación para conocer acerca de qué satisface o no al personal en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta diversos aspectos específicos que pueden verse involucrados con la satisfacción en el trabajo y rendimiento en el mismo, tales como la remuneración, la supervisión, el trabajo en sí, las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la institución brinda y los compañeros de trabajo con los cuales se comparte una oficina, un departamento, un consultorio y, poder de esa forma hacer un estudio de los distintos parámetros de respuestas de una serie de preguntas para clasificarla, ordenarla, analizarla para obtener un resultado o resultados, bien sea positivo o negativo con su respectiva interpretación.

Se dispone de numerosos criterios de clasificación de los factores que actúan interrelacionados en la motivación, formación y satisfacción laboral.

Según Korman (1978), las variables ambientales de las que depende son:

- Nivel profesional, a más elevado más satisfacción.
- Contenido del puesto, aumenta con la variación.
- Tipo de liderazgo participativo.
- Salario y promoción ambas interrelacionadas.
- Grupos de trabajo, aceptación por los miembros del grupo y reconocimiento.

Peiro y Prieto (1996) destacan:

- *Las características y el diseño del puesto:* Se dispone de abundante evidencia empírica de que las personas que desempeñan tareas repetitivas y pobres sienten un mayor aburrimiento, infrautilización de sus habilidades e insatisfacción general

(Spector, 1992), se recordará que el enriquecimiento de las tareas era uno de los principales objetivos de la formación profesional en la empresa y en parte, ahí residía su carácter motivador. La satisfacción que se puede obtener ante el cambio y la innovación tecnológica, depende asimismo de los contenidos del puesto (variedad, esfuerzos intelectuales, identidad, cuantificación) y del nivel de participación de los empleados (Korunga, Weiss, Huemer y Kareta, 1995).

Otro aspecto relacionado es la percepción de control sobre el trabajo que tienen los propios empleados. Este control está relacionado con la motivación y la satisfacción e insatisfacción, aquellos sujetos motivados por el trabajo pero que no tienen margen de acción en su proceso laboral, manifiestan un mayor grado de insatisfacción.

- *Los sistemas de recompensas y el salario:* La satisfacción con el salario como fuente de ingresos, indicador de nivel de vida y reconocimiento laboral, se suele dar con la asunción de responsabilidades. Lógicamente, la insatisfacción está relacionada con comportamientos absentistas, apoyo a sindicatos y asunción de roles conflictivos (Cotton y Tuttle, 1986). Completando estos resultados se podría utilizar una teoría motivacional que explica esas actitudes. Concretamente, la teoría de la discrepancia postularía que la satisfacción está mediatizada por la comparación que haga el trabajador de su salario con el de los compañeros de niveles similares y la equidad que perciba en el sistema distributivo de recompensas empresariales.

- *Las características organizacionales:* entre las más importantes destacaríamos el sistema de dirección, la división del trabajo, la comunicación organizacional (recuérdese su importancia como factor motivador y formativo). En este sentido, el liderazgo también sería especialmente interesante en cuanto a distribuidor de recompensas y reconocimientos laborales. Otro factor comentado anteriormente sería la participación en la toma de decisiones que afectan al trabajador y está asociada a la satisfacción percibida (Wagner, 1994).

- *Los rasgos del trabajador: variables demográficas y disposicionales:* El papel desempeñado por las variables sociodemográficas como la edad, la educación, el nivel ocupacional, es polémica ya que numerosos estudios encuentran resultados contradictorios. Sin poder generalizar, en diferentes investigaciones la tendencia común es que la satisfacción se da con mas frecuencia en función de la experiencia laboral (la antigüedad en el trabajo es un posible predictor de mayores recompensas en el trabajo), la cualificación y los ingresos.

Watson y Snack (1993) analizan las causas disposicionales de por qué la satisfacción laboral suele mantenerse estable en la trayectoria profesional del trabajador, priorizando el talante o modo afectivo, bien sea

positivo (capacidad de sentir entusiasmo y gratificación) y negativo del mismo (susplicacia, estrés, introversión).

Como Peiro y Prieto (1996) concluyen los determinantes de la satisfacción laboral combinan características de diferente tipo: del ambiente, del puesto, de personalidad y de motivación. Subrayando la importancia de la formación, destacaríamos las características del puesto que en un sentido negativo asociaría la insatisfacción con la rutinización y la arbitrariedad en la distribución de recompensas.

Resulta lógico que el trabajador que no se encuentra satisfecho en su trabajo, busque oportunidades para evitar su permanencia en un entorno que percibe hostil. El cambio de trabajo o de organización, el absentismo laboral y determinadas actividades sindicales correlacionan positivamente con este malestar.

Con respecto al absentismo, éste no tiene por qué coincidir con la retirada del trabajador durante largos periodos. Un inicio mucho más sutil de este tipo de comportamientos puede iniciarse con aptitudes apáticas, de somnolencia, quejas, accidentes laborales, retrasos, etc.

El cambio de organización y de trabajo se podría analizar desde una tendencia y en ella parecen intervenir especialmente las expectativas del trabajador, tanto de encontrar un trabajo mejor, como de que su satisfacción aumentará con este cambio.

Determinadas afiliaciones sindicales están relacionadas con la percepción de conflicto por parte del trabajador y especialmente con unas condiciones económicas salariales desfavorables

(Kochan, 1980). Una explicación alternativa a este dato es que los trabajadores afiliados son más conscientes y están más informados sobre

sus derechos laborales y consecuentemente incrementan su nivel de expectativas.

Desde un modelo positivo, la satisfacción y el rendimiento laboral mantienen una relación controvertida, encontrando explicaciones alternativas y en un doble sentido.

- El rendimiento causa satisfacción. Ya que un mejor rendimiento conlleva recompensas psicológicas, sociales y económicas, si este reconocimiento es visto como equilibrado con respecto a la que obtienen los compañeros, se producirá un aumento de la sensación de bienestar y satisfacción.
- La satisfacción es la causa del rendimiento. Se ha analizado que una conducta motivada que busque realizar las necesidades y motivos todavía no satisfechos, es un importante motor para un comportamiento caracterizado por el esfuerzo.

La congruencia de los intereses del trabajador y los objetivos de la empresa también son una fuente importante de satisfacción. Entre los intereses más importantes del trabajador encontraríamos su elección vocacional, las expectativas previas, el aprendizaje y ejecución de nuevas habilidades. Tampoco deberíamos descartar la influencia de otras variables como la satisfacción vital y el significado del trabajo en el individuo.

Como plantean Peiro y Prieto (1996, p.248):” uno de los objetivos básicos en el estudio de la motivación laboral debería ser su aplicación directa al Desarrollo Organizacional. Así, ante determinadas problemáticas en las organizaciones se podrían utilizar las teorías y los modelos como instrumentos válidos en la intervención.

En este sentido, algunas teorías y modelos sobre la motivación laboral pueden ser útiles para la implantación de planes y programas de formación en las organizaciones, la gestión eficaz de la toma de decisiones y la evaluación del desempeño y del rendimiento laboral, entre otros (...).entre estas estrategias motivacionales cabe destacar los sistemas de compensaciones, el diseño de puestos, tareas y roles, el sistema normativo y disciplinario, los estilos de dirección y de liderazgo y la participación en el trabajo y en las organizaciones (Hontangas, Peiro y Salanova, 1995)".

Con Moreno (1997) coincidimos, en que es la organización por proyectos o productos la que más facilita la integración de funciones y su orientación al proceso global, lo cual permite a cada actor, entender y evaluar su aportación al conjunto. Se trataría de potenciar la motivación intrínseca propia de la conducta del aprendizaje cuando es altamente satisfactoria, se autoalimenta y es de duración indefinida. Si se consigue esta motivación, junto con la implicación en la empresa, se han sentado las bases para que la organización aprenda.

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

En los procesos laborales, todas las instituciones exitosas buscan siempre reconocer a los mejores empleados partiendo de criterios las más de las veces altamente subjetivos, de ahí que en los últimos años, y gracias al desarrollo que han tenido los departamentos de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, se hayan creado instrumentos dirigidos a evaluar la satisfacción o insatisfacción del desempeño de los trabajadores para así otorgar los reconocimientos o refuerzos positivos que cada institución considere pertinente

Los procesos de evaluación de méritos, de desempeño, de rendimiento laboral, y en su esencia lo que se pretende es evaluar al trabajador en su ejecución de sus labores.

Es responsabilidad establecer con claridad cuáles son los factores o variables que pueden incrementar la subjetividad para tomar medidas que disminuyan al máximo dicha subjetividad. No es una tarea fácil, más bien es un proceso difícil, en el cual pueden surgir con facilidad las más grandes coloridas críticas que tienden a desmotivar la realización de un buen trabajo.

Como factor de conducta, la insatisfacción en el empleo mantiene relación positiva con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como la rotación y el ausentismo, ambos por separado con los retrasos y los despidos o terminaciones de contrato.

Como factor por ejemplo de resonancia afectiva, la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad, cristalizando por ejemplo en efectos con base fisiológica. Sabemos que la insatisfacción correlaciona positivamente con el estado de ansiedad, trastornos gastrointestinales, stress y alteraciones diversas.

ELABORACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Las hipótesis contienen variables; éstas son propiedades que pueden ser medidas mediante un proceso empírico.

Las hipótesis surgen normalmente del planteamiento del problema y la revisión de la literatura y algunas veces de las teorías. Pueden referirse a una situación real. Las variables contenidas deben ser precisadas, concretas y poder observarse en la realidad; la relación entre las variables debe ser clara, verosímil y medible. Así mismo, las hipótesis deben estar vinculadas con técnicas disponibles para probarlas.

Lo que se quiere probar es el nivel o grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. Esta investigación se enfoca en una hipótesis descriptiva, ya que se hace sobre conclusiones dominantes sobre un grupo de personas en su funcionamiento en el presente dentro de sus lugares o puestos de trabajo, ya que la insatisfacción laboral tiene repercusiones negativas para la eficiencia organizacional.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

- **Variable independiente:** Remuneración, ambiente laboral, reconocimientos, condiciones de trabajo.
- **Variable dependiente:** Se denominaría a la satisfacción e insatisfacción de los empleados porque hace referencia no ya a la causa, sino al efecto.

CAPITULO V

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Absentismo: Inasistencia retirada al trabajo.

Absentismo tasa de: Relación estadística entre las faltas de asistencia y los días trabajados, tomando como base un período dado de tiempo.

Accidente laboral: Accidente ocurrido mientras se trabaja, ya sea por causas inherentes al trabajo o ajenas a él.

Actitud laboral: Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta.

Adelanto de salarios: Pago de salarios con anterioridad al día habitual de su pago.

Administración de personal: Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

Afiliación: Asociación de un sindicato local o nacional con otro internacional.

Agencia de colocación: Organización que ayuda a las empresas a reclutar personal, y a los individuos a encontrar empleo.

Agrupación de trabajos: Conjunto de trabajos similares en una misma empresa.

Ajuste salarial: Método para negociar los salarios, basado en el aumento o disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Amonestación: Admonición, aviso o reprimenda dada oralmente por un superior a un subordinado de su área de responsabilidad. Normalmente acarrea una sanción o penalización.

Análisis de los trabajos: Estudio sobre las tareas específicas, condiciones, retribución, etc., que requiere cada puesto de trabajo. Suele incluir una valoración sobre las cualidades personales necesarias para el desempeño del trabajo en cuestión.

Ascenso: Promoción a una categoría laboral superior.

Auditoria de personal: Evaluación de las actividades llevadas a cabo por el personal de la empresa.

Aumento salarial por méritos: Incremento de un sueldo individual

Aviso patronal: Advertencia al sindicato ante posibles acciones ilegales o violentas.

Barreras de comunicación: Factores que interfieren en el proceso de comunicación. Las barreras incluyen la distorsión de los mensajes debida a características del receptor, la percepción selectiva, los problemas semánticos, el ajuste temporal y la sobrecarga de la información.

Bases de remuneración: Criterios metodológicos de remuneración en una organización (por ejemplo: equidad, igualdad, mando, necesidad).

Beneficio: Remuneración a favor del empresario por los riesgos asumidos por él o su establecimiento, en la operación y dirección de una empresa.

Botar: Despedir a un trabajador.

Búsqueda: Proceso de reclutamiento de individuos de talento para incorporarlos a una organización.

Calidad laboral: Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga e incentivos, el trabajo es interesante y se pueden conseguir promociones profesionales.

Cambio estratégico: Cambio de orientación en la marcha de una empresa que supone un fuerte impacto en la vida y en el trabajo de los empleados.

Capacidad: Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras

Carga de trabajo: Medida cuantitativa del trabajo realizado por día o por hora.

Compensación de salarios: Diferencia entre las cantidades ganadas por un trabajador y el salario mínimo que el empresario está obligado a pagar según contrato laboral.

Compensación no financiera: Forma de compensación no monetaria efectuada mediante la realización de tareas relacionadas con el trabajo.

Comunicación: Intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas.

Conflicto individual: Conflicto entre las capacidades o intereses individuales y los requisitos del trabajo.

Conflicto interpersonal: Desacuerdos acerca de políticas, prácticas o planes e impresiones emocionales que propician un ambiente negativo entre dos o más individuos.

Conflicto laboral: Cualquier controversia relativa a los términos, condiciones laborales, negociación, mantenimiento o cambio en la relación entre empresarios y trabajadores.

Contrato: Acuerdo entre dos o más personas, establecido legalmente, por el que se determinan unos derechos y obligaciones para las partes, que se obligan a hacer o no hacer algo.

Convenio colectivo: Pacto suscrito como resultado de una negociación entre un empresario o grupo de empresarios y un sindicato, que fija las condiciones de trabajo y los procedimientos para resolver los conflictos que puedan surgir mientras el acuerdo está vigente.

Currículum vitae: Resumen de los antecedentes del candidato a un puesto de trabajo, intereses y otros datos relevantes.

Desarrollo organizacional: Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa.

Descanso laboral: Tiempo empleado dentro del horario laboral a la recuperación de la fatiga y el cuidado personal. Período de inactividad laboral, bien durante las horas de comida, bien después de finalizada la jornada de trabajo.

Descontento laboral: Término usado por F. Herzberg para describir situaciones que no ayudan a mantener la motivación del empleado

Desempleo: Falta de empleo para la población activa.

Desigualdad: Situación que se caracteriza por una diferencia sustancial entre las condiciones de trabajo de diferentes actividades económicas, roles productivos, situaciones legales o localización geográfica.

Discriminación laboral: Situación que se produce cuando un trabajador no cobra lo mismo que otros empleados con idéntica formación y que ocupan puestos de trabajo similares.

Efectividad: En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficacia organizativa: Grado en que una organización alcanza sus objetivos o metas.

Eficiencia organizativa: Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

Eficiencia productiva: Criterio para juzgar la calidad de la producción, basado en el cumplimiento de los plazos que marca la dirección, pero no en la calidad del producto.

Jornada de trabajo: Tiempo de duración del trabajo diario del personal.

Jubilación: Conclusión de la vida activa laboral por motivos de edad. Ingresos recibidos por la persona que deja de trabajar en la edad de jubilación.

Méritos: Cualidades que posee un trabajador y que le convierten en candidato para un ascenso en su carrera profesional.

Modelo “Porter-Lawler”: Extensión de la teoría de la expectativa que reúne las características individuales, laborales y organizacionales para describir el proceso motivacional.

Monotonía laboral: Condición laboral que tiene como resultado una pérdida de interés por parte del trabajador. Las razones de una monotonía laboral están en el propio trabajo, pero también pueden hallarse en factores externos.

Motivación: Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

Motivación-higiene, teoría de la: Teoría de F. Herzberg que identifica las condiciones que operan como factores que perturban el trabajo (factores de higiene, salarios, seguridad laboral, etc.) y las que operan como factores que elevan la satisfacción del trabajador (logros personales, ascensos).

Movilidad laboral: Facilidad con que algunos trabajadores cambian de puestos de trabajo. La movilidad horizontal se refiere a trabajadores que

cambian a tareas similares, mientras que por movilidad vertical se entienden los trabajos en los que se asciende o desciende de estatus laboral.

Niveles laborales: Clasificación de los empleados mediante niveles, que pueden ser de formación o según unos criterios prefijados por la dirección de la empresa.

Ocupación: Actividad profesional de una persona.

Organización: Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Paquete de beneficios: Conjunto de ventajas laborales obtenidas como resultado de una negociación colectiva.

Patrono: Persona, organización o corporación que contrata trabajadores a sueldo.

Personal: Todos los empleados de una organización, desde el director general hasta el último empleado. Concepto que engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa, así como la relación laboral y la contratación de nuevos empleados.

Promoción laboral: La de un empleado de la empresa, que va acompañada de mayor responsabilidad e incremento salarial.

Promoción personal: Ascenso a niveles más altos de ingresos y prestigio social.

Puesto de trabajo: Lugar de trabajo asignado a un empleado. Definición de las tareas propias de cada puesto de trabajo. Existe una definición del puesto de trabajo para cada tarea a realizar en una empresa.

Recursos humanos: Son los individuos que no sólo quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes.

Relaciones laborales: Término genérico que engloba las materias de interés común para empresarios y trabajadores.

Remuneraciones: Ingresos en forma de sueldos u otros incentivos recibidos por los trabajadores.

Renuncia: Pérdida voluntaria de un empleo. Abandono de un derecho

Salario: Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un periodo determinado.

Salario base: Tasa de salario pagado por las horas trabajadas durante el periodo normal prescrito por el convenio o por la ley.

Salario básico: Remuneración mínima percibida por los trabajadores independientemente del trabajo realizado.

Sanidad laboral: Concepto genérico que abarca todas las actividades relacionadas con la protección y mantenimiento de la salud de los trabajadores.

Satisfactorio: Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades de sus empleados.

Sistema de incentivos: Sistema retributivo en el que la retribución depende del rendimiento (por ejemplo, por unidades producidas, comisiones de ventas).

Sobrecarga de trabajo: Situación en la que un trabajador tiene demasiado trabajo que hacer (sobrecarga cuantitativa) o carece de habilidad necesaria para llevarlo a cabo (sobrecarga cualitativa).

Sueldo: Término usado para designar el conjunto de pagos que recibe cada trabajador.

Sueldo base: Salario por un periodo determinado de tiempo, con exclusión de las horas extras, pagas extraordinarias y otros complementos.

Sueldo mínimo: Término empleado para designar el salario mínimo interprofesional.

Tarea: Trabajo asignado a un empleado o grupo de trabajadores.

Trabajo: Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y servicios con un fin económico, que origina un pago de dinero o cualquier otra forma de retribución.

Vacaciones laborales: Periodo remunerado en el que los empleados dejan de acudir a sus puestos de trabajo.

Valor-trabajo, teoría del: Teoría expuesta por Karl Marx para designar la explotación de los trabajadores en el sistema capitalista. Marx argumentó que el valor de cambio de cualquier mercancía venía dada por la cantidad de trabajo exigida para su producción. Puesto que el trabajo no solo era la medida sino también el origen de todo valor, cada producto podría ser identificado como si estuviera vinculado con el esfuerzo humano o la cantidad de trabajo necesaria para su producción.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación se utilizará la investigación de campo, directa o primario, que se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Las ventajas de esta investigación es que proporciona información más exacta, un alto grado de confiabilidad y por consecuencia un bajo margen de error.

Las desventajas de esta investigación es que es costosa y requiere de personal especializado, instalaciones y equipo adecuado.

La fuente de información será el personal de la institución y se realizará dentro de la institución. Y los procedimientos para obtener la información serán los cuestionarios o encuestas de opinión que tendrá veintidós (22) preguntas abiertas y cerradas y tres (03) de comentario / desarrollo que les será entregada a los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida.

La técnica más común es el cuestionario o encuesta generalmente voluntario y anónimo.

Para poder impartir las encuestas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, se solicitó un consentimiento por escrito a la Lic. Cora Contreras de Rodríguez, quien es la Presidenta de la institución el cual fue aprobado y firmado.

Entre otras cosas, la información requerida que se necesita para esta investigación es:

- Conocer el punto de vista de los trabajadores en cuanto al servicio prestado.
- Opinión de los empleados respecto a sus remuneraciones (sueldos).
- Conocer el ambiente entre empleados de la organización.
- Conocer la relación entre el área gerencial y empleados.
- Las posibilidades de logro personal, aprendizaje y/o escala dentro de la empresa.
- La promoción y reconocimiento que ofrece la empresa a sus trabajadores.
- La opinión de los trabajadores respecto de las condiciones físicas de trabajo.
- Información en cuánto a productividad de los empleados.
- Información general proporcionada por la gerencia de la empresa.

Luego de obtenida toda la información, se utilizarán parámetros de evaluación de toda la información para así hacer el respectivo análisis, clasificación e interpretación de los datos.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

1. ¿Qué es un cuestionario?

Instrumento sistemático que permite obtener información sobre un tema o asunto determinado.

2. ¿Sobre qué se interroga?

La mayor parte de los instrumentos de medición de la Satisfacción Laboral que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando, competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

3. ¿Cuál es la importancia de un cuestionario en la realización de una investigación?

- El buen diseño de un cuestionario determina el fracaso o el éxito de la investigación ya que es el que obtiene la información requerida.
- El diseñar un cuestionario ayuda a evitar problemas.
- Es el elemento más importante o base de la investigación, de una manera sistematizada quedan planteadas las preguntas y respuestas.

- Por medio del cuestionario se obtiene información suficiente y efectiva.
- El cuestionario elaborado para los empleados de la institución consta de 22 preguntas, número que se considera suficiente para obtener resultados favorables que ayuden a presentar deducciones positivas respecto a la investigación en proceso.
- Está estructurado por cuatro tipos de preguntas dentro de las cuales se encuentran:

Preguntas abiertas: Las cuales ayudan a descubrir las preferencias y pensamientos de la persona entrevistada, al igual que pueden ser útiles para interpretar los resultados finales de una encuesta.

Preguntas de opción múltiple: Las cuales ayudan a evitar respuestas deformadas y al mismo tiempo simplifica el proceso de análisis de tabulación y codificación de resultados.

Pregunta de batería: La cual permite seguir la secuencia del cuestionario y no desubicarse a la hora de estar contestándolo.

En esta investigación la población es el personal de empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, donde se va a tomar como muestra para dicha investigación el personal fijo, es decir, el personal de nómina que en su totalidad suma cuarenta (40) empleados. En esta nómina se encuentran el personal de Administración, Recepción, Médico, Laboratorio, Rx, Ecosonografía, Enfermería, Limpieza, Mensajería, Vigilancia, Odontología.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población o universo es cualquier conjunto de unidades o elementos como personas, empresas, municipios, etc., claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información. Deben estar definidas las unidades, su contenido y extensión.

Cuando es imposible obtener datos de todo el universo es conveniente extraer una muestra, subconjunto del universo, que sea representativa.

El muestreo se divide en:

No Probabilístico: La elección de un elemento de población para que forme parte de la muestra se basa en gran parte en el criterio del investigador o del entrevistador de campo.

Probabilístico: Cada elemento de la población tiene una oportunidad real de ser seleccionado para la muestra. Nos permite calcular el grado posible al que puede llegar el valor de la muestra para diferenciarse del valor del interés de la población, a esto se le llama error muestral.

El muestro que utilizaré para la aplicación de cuestionarios o encuestas de opinión es el NO Probabilístico, por conveniencia, ya que la institución hay pocos empleados y aplicar los cuestionarios nos proporcionará más información con más certeza.

RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Los cuestionarios o encuestas de opinión se aplicaron en horas de oficina presentándose para que sean contestados personalmente, se elaboraron de manera que fueran de carácter confidencial, lo cual fue completamente respetado.

Las preguntas fueron planteadas con la finalidad de obtener la información esperada y requerida para poder encontrar las variables que se relacionan con la satisfacción laboral.

PROCEDIMIENTO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las escalas de valoración laboral y de mejoramiento continuo son instrumentos por medio del cual el jefe y su colaborador en forma conjunta trabajan definiendo los factores de éxito de su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Luego de ello se establece un proceso que posibilite dar un seguimiento continuo a lo establecido en aras de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la labor del colaborador y el equipo de trabajo en su conjunto.

A su vez, la satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello se habla de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Auto descripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista, generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos.
- Los aspectos más relevantes para la construcción de instrumentos son:
- Presentar escalas de evaluación que no se presenten en orden de mayor a menor o viceversa, sino que más bien sean escalas variables que mantengan al evaluador y al evaluado en constante concentración en el instrumento.

- Establecer puntuaciones diferenciadas para cada uno de los factores y subfactores considerados.
- Posibilitar a los trabajadores evaluados a mostrar su inconformidad o bien su acuerdo con la evaluación obtenida, así como brindarle la posibilidad de presentar recomendaciones de su inmediata aplicación para su desarrollo humano y profesional.
- Construir instrumentos de fácil uso sin sacrificar la calidad y objetividad.
- El instrumento debe tener la posibilidad de adecuarse a las características de cada empleado, y de cómo éstos desempeñan sus puestos.
- Las escalas de puntuación no deben ser fijas para todos los evaluados, debe considerarse que en un determinado momento un puesto debe tener un peso relativo más alto que otro en alguna de las características a evaluar.

En este trabajo de investigación se realizó la evaluación de las respuestas de acuerdo a la escala de Likert de cinco grados. Y se utilizó las siguientes categorías:

Totalmente de Acuerdo = TA

Acuerdo = A

Neutral = N

Desacuerdo = D

Totalmente Desacuerdo = TD

Tabla 1



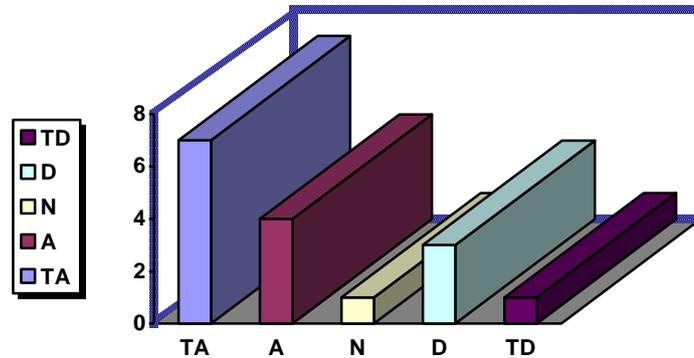
Fuente: Encuestas realizadas al Personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se puede observar de las 16 personas encuestadas, respondieron a la primera pregunta (Me gusta mi trabajo), 11 personas respondieron que estaban **Totalmente Acuerdo (TA)** y 05 personas respondieron de **Acuerdo (A)**, quiere decir, que el personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida se siente satisfecho con su trabajo, ya que les gusta.

Tabla 2

**PARECE SER MAS IMPORTANTE LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE HAGO
QUE SU CALIDAD**



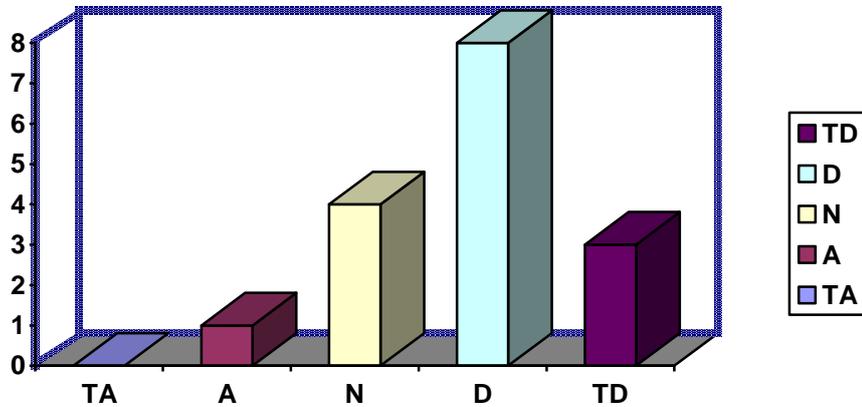
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Se puede observar en la Tabla 2 que a la segunda pregunta: (Parece ser más importante la cantidad de trabajo que hago que su calidad), 07 personas respondieron que estaban **Totalmente Acuerdo (TA)**, 04 personas estaban de **Acuerdo (A)**, 01 respondió **Neutral (N)**, 03 personas respondieron **Desacuerdo (D)** y 01 persona respondió **Totalmente Desacuerdo (TD)**, es decir, que para los supervisores, la gerencia, le es más importante la cantidad de trabajo que realizan los trabajadores que la calidad del mismo.

Tabla 2

**EVALUAN EL DESEMPEÑO DE MI TRABAJO
REGULARMENTE**



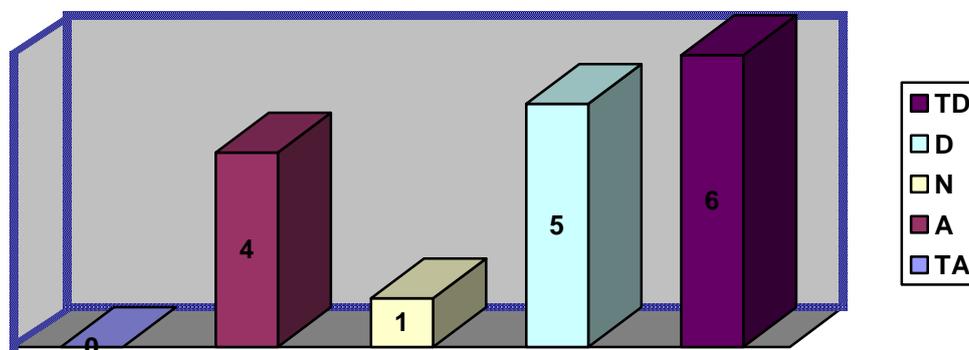
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 3 se puede ver que como resultado se obtiene que 08 personas respondieran que están en **Desacuerdo (D)** en que la evaluación del desempeño en el trabajo se realiza regularmente, 01 persona respondió que estaba de **Acuerdo (A)** y 04 personas contestaron **Neutral (N)**, es decir, que a los empleados les interesaría que les hicieran la evaluación del desempeño de sus actividades en forma regular, por lo menos dos (2) veces al año.

Tabla 3

FRECUENTEMENTE SE DA RECONOCIMIENTO A LOS EMPLEADOS CUANDO HACEN BIEN SU TRABAJO



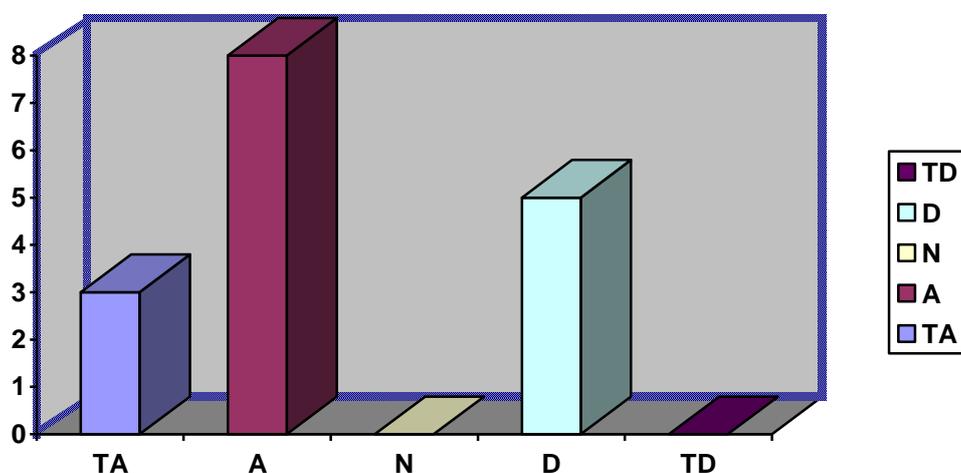
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se puede ver en el gráfico de la tabla 4; 06 personas de las encuestadas respondieron a la pregunta 4 que estaban en **Total Desacuerdo (TD)** con que al personal frecuentemente se le dan reconocimiento cuando hacen bien su trabajo, 05 personas respondieron **Desacuerdo (D)**, 04 personas que estaban de **Acuerdo (A)**, 01 persona contestó **Neutral (N)** y ninguna estuvo **Totalmente Acuerdo (TA)** con tal afirmación, por lo tanto, la gerencia debe enfocarse más a hacerle reconocimiento a sus trabajadores cuando realizan bien sus tareas.

Tabla 4

EL EQUIPO CON EL QUE HAGO MI TRABAJO ESTA EN CONDICIONES DE OPERACION BUENAS Y SEGURA



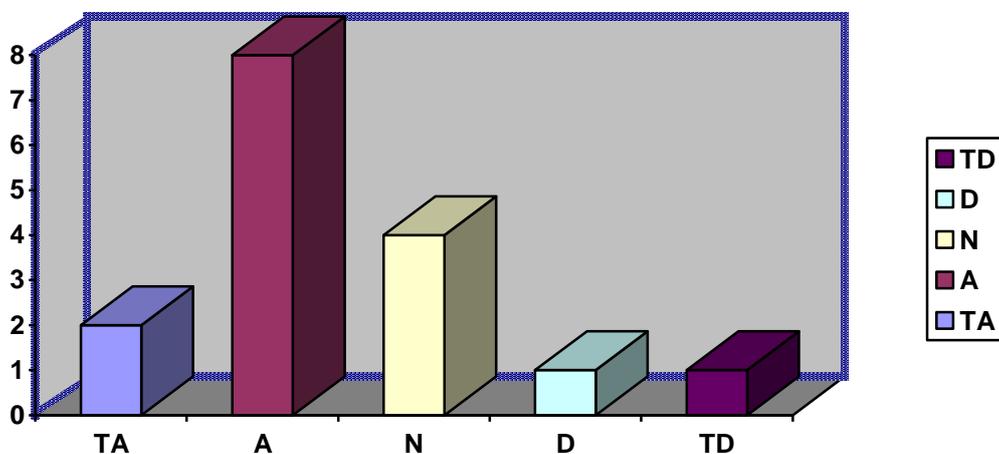
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se observa en la tabla 5, de la pregunta 5; 08 personas respondieron que estaban de **Acuerdo (A)** con que los equipos con los cuales trabajan se encuentran en condiciones de operación buenas y seguras, 05 personas respondieron en **Desacuerdo (D)**, 03 personas que estaban **Totalmente Acuerdo (TA)**.

Tabla 5

LA GENTE CON LA QUE TRABAJO ES COOPERATIVA Y AGRADABLE



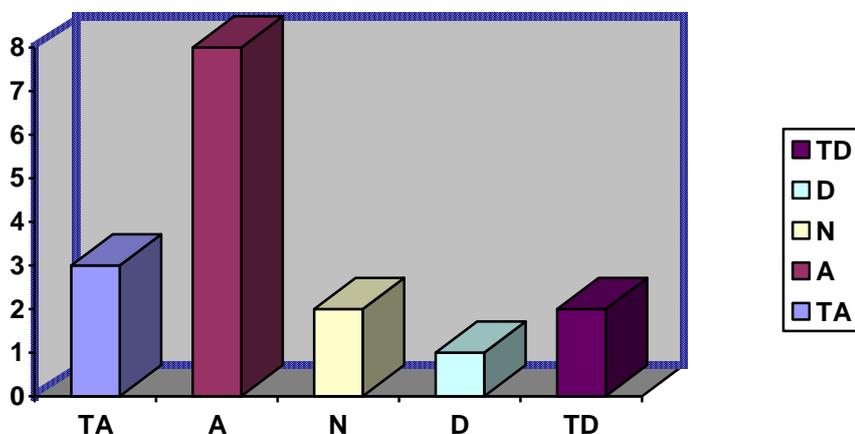
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 5, las personas que contestaron a la pregunta 5 (La gente con la que trabajo es cooperativa y agradable); 08 respondieron que estaban de **Acuerdo (A)**, 04 personas estuvieron **Neutral (N)**, 02 personas en **Totalmente Acuerdo (TA)** y 01 personas contestó **Desacuerdo (D)** y 01 persona contestó **Totalmente Desacuerdo (TD)**.

Tabla 6

**HE RECIBIDO LA CAPACITACION Y ORIENTACION
ADECUADA PARA MI TRABAJO**



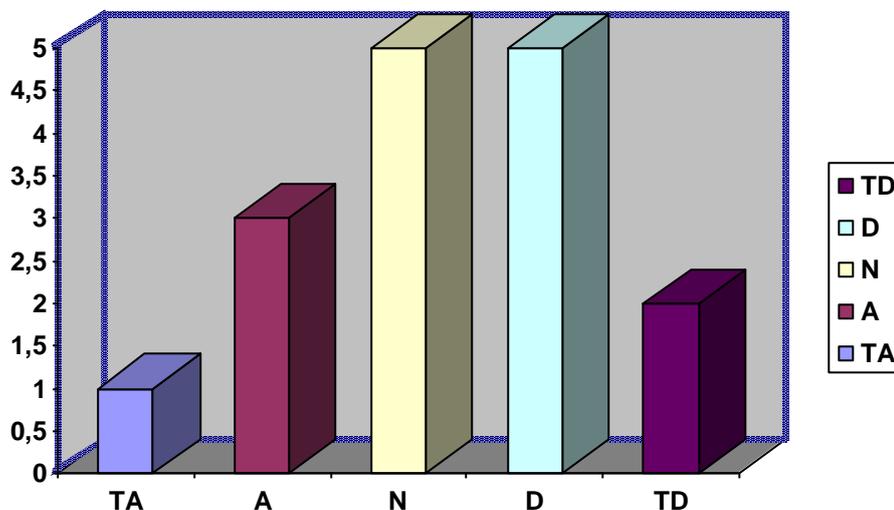
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la pregunta 7 como se puede observar en el gráfico de la tabla 7:8 personas respondieron que estaban de **Acuerdo (A)** en que reciben la capacitación y orientación adecuada para realizar sus trabajos o tareas dentro de los servicios o áreas donde llevan a cabo sus actividades; 03 personas contestaron que estaban **Totalmente de Acuerdo (TA)**, 02 personas respondieron **Neutral (N)**, 02 personas **Totalmente Desacuerdo (TD)** y 01 persona estaba en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 7

ME SIENTO PRESIONADO EN MI TRABAJO



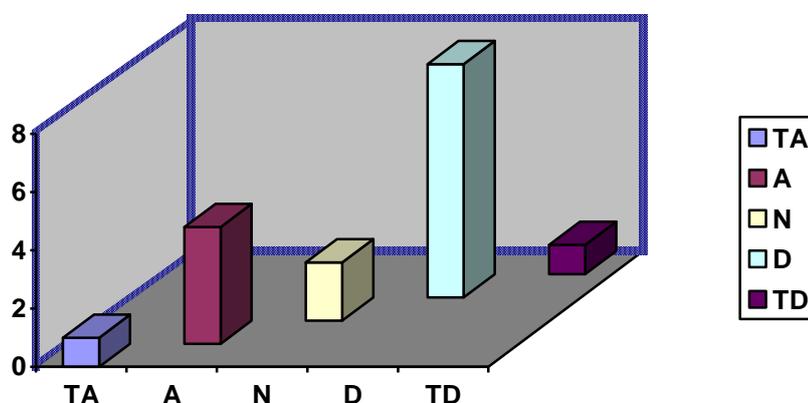
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Del personal encuestado según tabla 8 puede observarse que 05 personas respondieron **Neutral (N)**, las otras 05 personas contestaron que estaban en **Desacuerdo (D)**, 01 persona estaba **Totalmente Acuerdo (TA)**, 03 personas de **Acuerdo (A)** y 02 personas estaban **Totalmente Desacuerdo (TD)** en que no se sienten presionados en su trabajo.

Tabla 8

**LOS EMPLEADOS DE MI DEPARTAMENTO TRABAJAN
COMO EQUIPO**



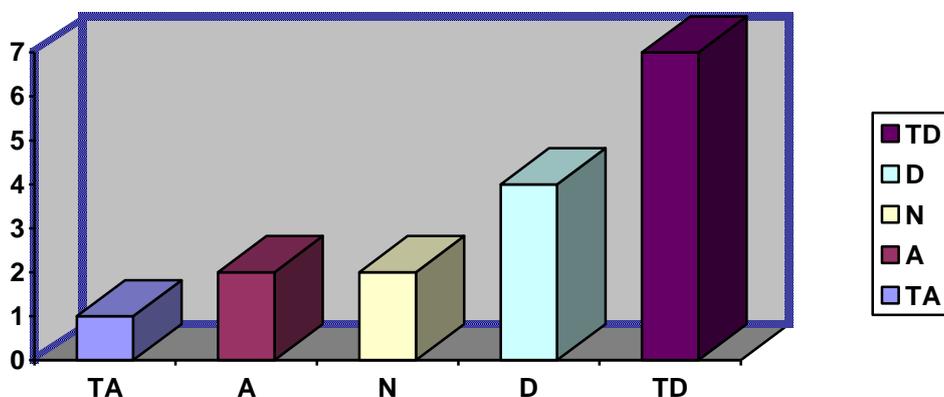
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 9 se puede observar que para la pregunta 9 (Los empleados de mi departamento trabajan como equipo), contestaron en **Desacuerdo (D)** 08 personas, 04 personas respondieron que estaban de **Acuerdo (A)**, 02 personas manifestaron estar neutrales, **01** persona **Totalmente de Acuerdo (TA)** y 01 persona **Totalmente Desacuerdo (TD)**, esto quiere decir que pueden ser muy agradable los compañeros de trabajo pero no hay esa manifestación de ayudar, de trabajar en equipo y hacer de esa forma la tarea mas llevadera.

Tabla 9

LA GERENCIA INFORMA ADECUADAMENTE A LOS EMPLEADOS SOBRE ASUNTOS DEL AMBULATORIO



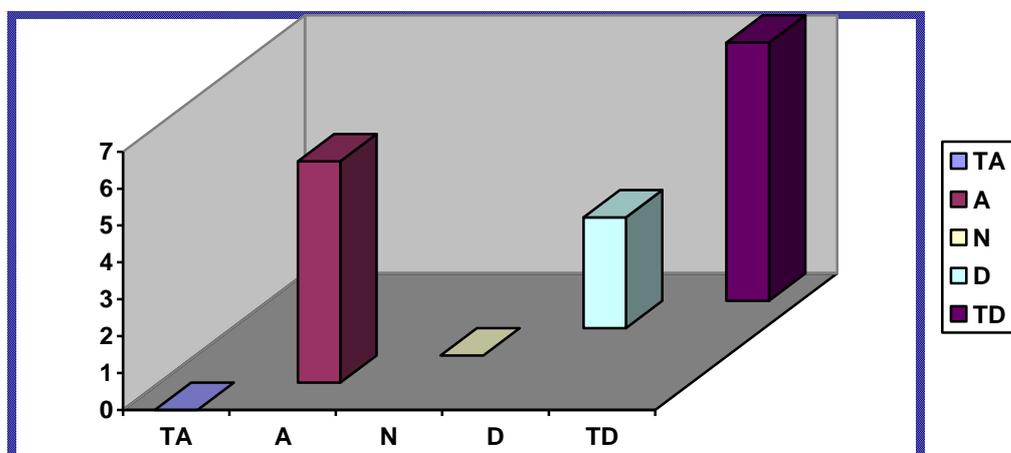
Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se nota en la tabla 10, según la pregunta 10 (La gerencia informa adecuadamente a los empleados sobre asuntos del ambulatorio), 07 personas respondieron que estaban **Totalmente Desacuerdo (TD)** que la gerencia no los mantiene informados sobre los asuntos que suceden o acontecen dentro de la institución, 04 personas manifestaron que estaban en **Desacuerdo (D)**, 02 personas en **Acuerdo (A)**, las otras 02 personas mostraron ser **Neutral (N)** y 01 persona estaba **Totalmente Acuerdo (TA)**.

Tabla 10

MI SUPERVISOR EVALUA MIS INTERVENCIONES Y OPINIONES



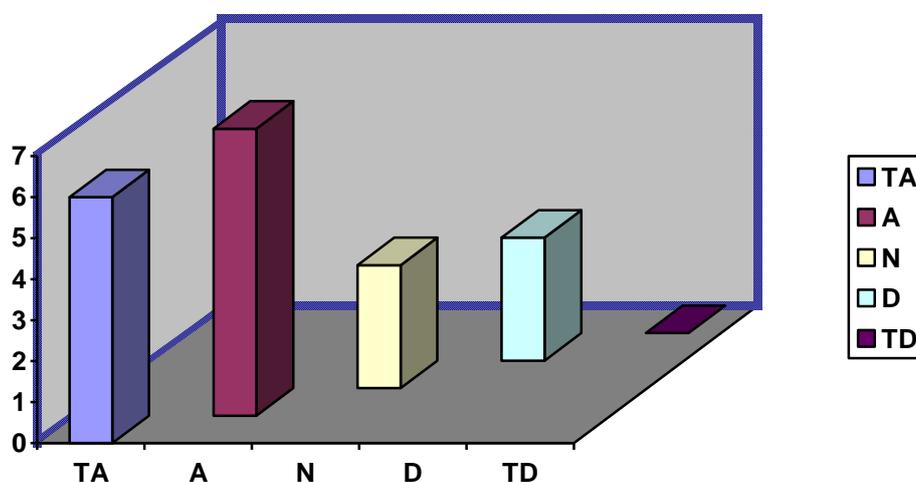
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 11 se puede conocer los resultados de la pregunta 11 (Mi supervisor evalúa mis intervenciones y opiniones), según resultado arrojado por las encuestas se encontró que 07 personas respondieron que su supervisor no evaluaba sus intervenciones y opiniones por lo tanto están **Totalmente Desacuerdo (TD)**, 06 personas manifestaron estar de **Acuerdo (A)** y 03 personas en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 11

**RECOMENDARIA EL AMBULATORIO A MIS FAMILIARES,
AMIGOS Y VECINOS**



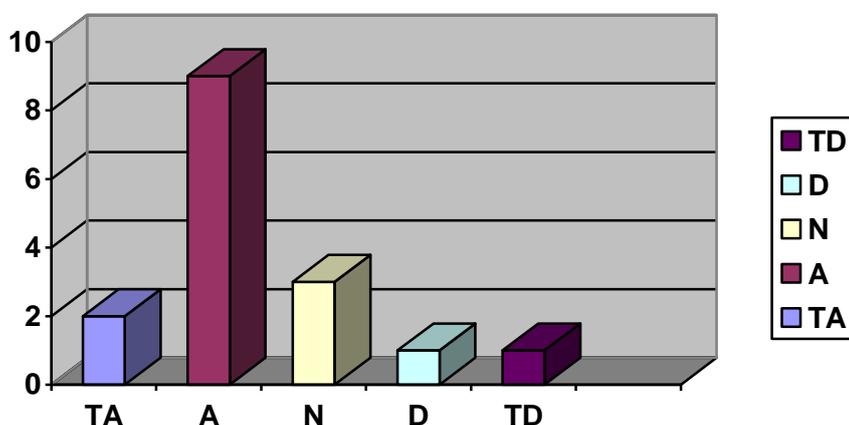
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

La tabla 12 muestra la respuesta de la pregunta 12 (Recomendaría el ambulatorio a mis familiares, amigos y vecinos), de acuerdo a la opinión suministrada de los empleados a través de las encuestas, se obtiene que 07 personas respondieron estaban de **Acuerdo (A)**, en recomendar la institución a sus familiares, amigos y vecinos, 06 personas manifestaron que estaban **Totalmente Acuerdo (TA)** y 03 personas se mantuvieron **Neutral (N)**.

Tabla 12

LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO TIENEN
UNA ACTITUD DE CUIDADO HACIA LOS
PACIENTES



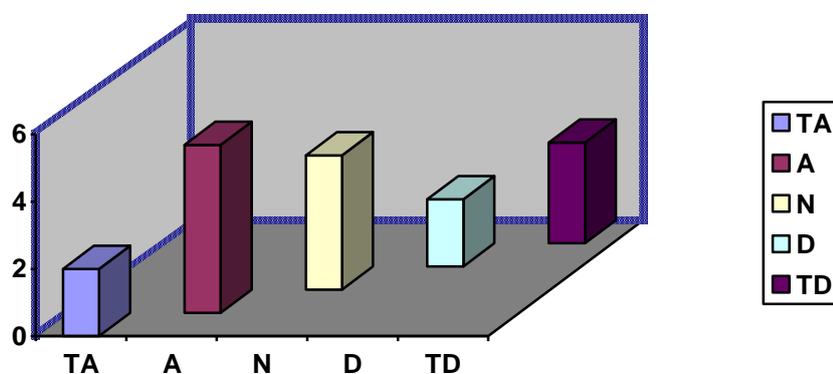
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 13 se puede observar la respuesta de la pregunta 13 (Los empleados del ambulatorio tienen una actitud de cuidado hacia los pacientes). Se nota que 09 personas están de **Acuerdo (A)** en que los empleados del ambulatorio tienen una actitud de cuidado hacia los pacientes, ya que para los mismos los pacientes son las personas más importantes y por lo tanto se esmeran en ofrecerles y darles una muy buena atención, 03 personas contestaron **Neutral (N)**, 02 personas están **Totalmente Acuerdo (TA)**, 01 personas en **Desacuerdo (D)** y 01 persona en **Total Desacuerdo (TD)**.

Tabla 13

MI SUPERVISOR ME AYUDA A RESOLVER LOS PROBLEMAS DE TRABAJO



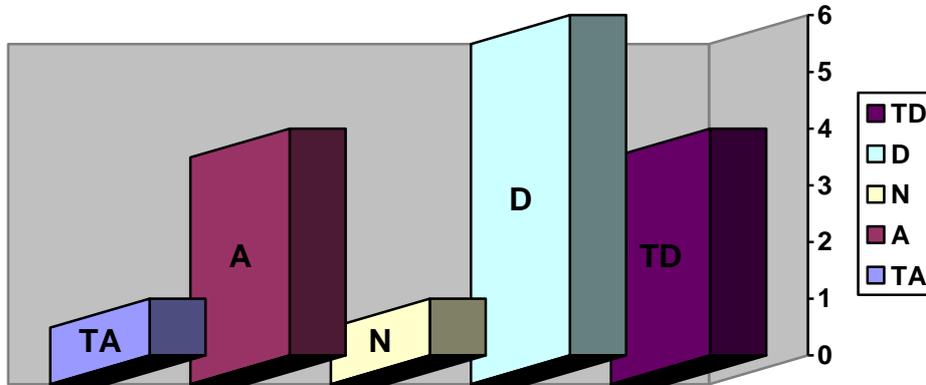
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Se Observa en la tabla 14 que las repuestas de la pregunta 14 (Mi supervisor me ayuda a resolver los problemas de trabajo), las respuestas fueron las siguientes: 05 personas están de **Acuerdo (A)** con la solución de los problemas de trabajo que le ofrece su supervisor, 04 personas manifiestan ser **Neutral (N)**, 03 personas están en **Total Desacuerdo (TD)**, 02 personas contestaron **Totalmente Acuerdo (TA)** y las 02 últimas personas respondieron que están en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 14

NO HAY PROBLEMAS CUANDO SE EXPRESA LO QUE SE PIENSA ACERCA DEL TRABAJO EN EL AMBULATORIO



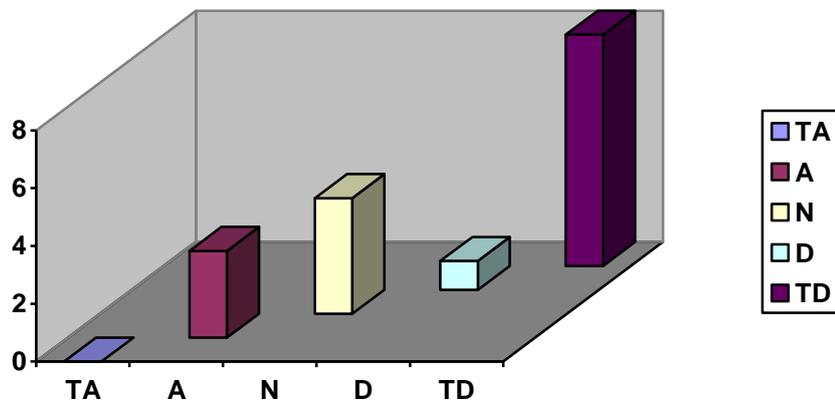
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Se puede ver los resultados de la pregunta 15 en la tabla 15 y se obtuvo las siguientes respuestas: 06 personas manifiestan que están en **Desacuerdo (D)** porque para ellos no es correcto expresar lo que se piensa acerca del trabajo en el ambulatorio ya que esto acarrea problemas, 04 personas contestaron que están de **Acuerdo (A)**, para las otras 04 personas están **Totalmente Desacuerdo (TD)**, 01 persona manifiesta estar **Totalmente Acuerdo (TA)** y para 01 persona **Neutral (N)**.

Tabla 15

**LOS SUELDOS Y PRESTACIONES SON COMPARABLES
CON OTROS AMBULATORIOS DEL MISMO TAMAÑO**



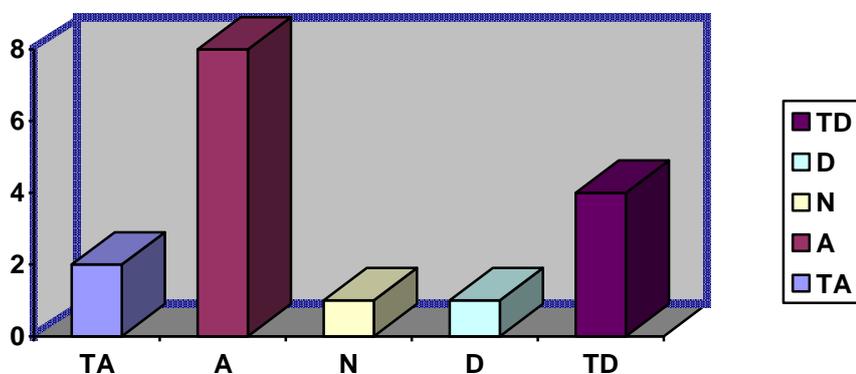
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En esta tabla la respuesta de la pregunta 16 indica que 08 personas están **Totalmente Desacuerdo (TD)** en que los sueldos y prestaciones que obtienen de su trabajo en el ambulatorio son comparables con los sueldos y prestaciones de otros ambulatorios del mismo tamaño, 04 personas manifestaron ser **Neutral (N)**, 03 personas están de **Acuerdo (A)** y 01 persona en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 16

EL TRABAJO SE DISTRIBUYE EQUITATIVAMENTE EN MI DEPARTAMENTO



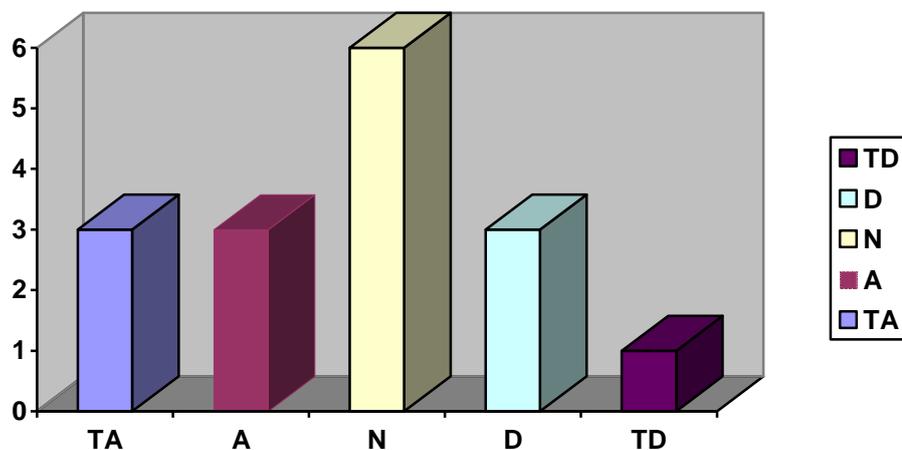
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 17, la respuesta de la pregunta 17 (El trabajo se distribuye equitativamente en mi departamento), Como resultado se puede observar que: 08 personas están de **Acuerdo (A)** que el trabajo en sus respectivos departamentos es equitativo, mientras que para 04 personas están en **Totalmente Desacuerdo (TD)**, 02 personas están **Totalmente Acuerdo (TA)**, 01 persona es **Neutral (N)** y la última persona está en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 17

**CASI SIEMPRE PUEDO TOMAR MI PERIODO DE DESCANSO
Y MI TIEMPO DE COMIDA**

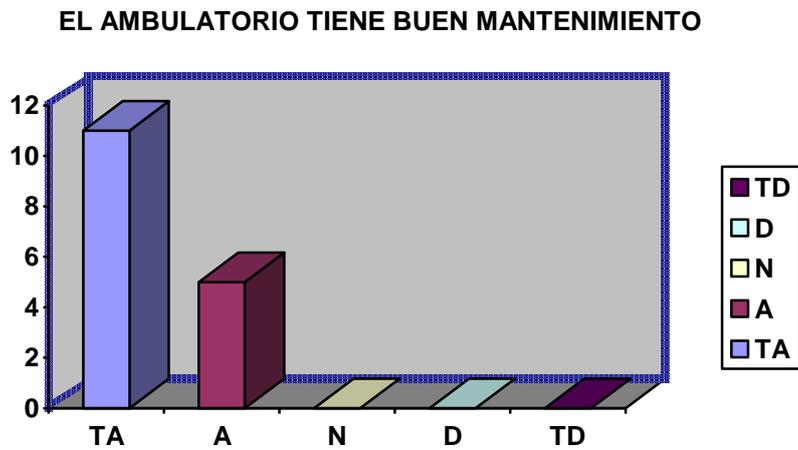


Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 18 se puede observar que la alternativa a la respuesta de la pregunta 18, el personal manifestó ser **Neutral (N)** a esta pregunta, 03 personas contestaron **Totalmente Acuerdo**, 03 personas estaban en **Desacuerdo (D)**.

Tabla 18



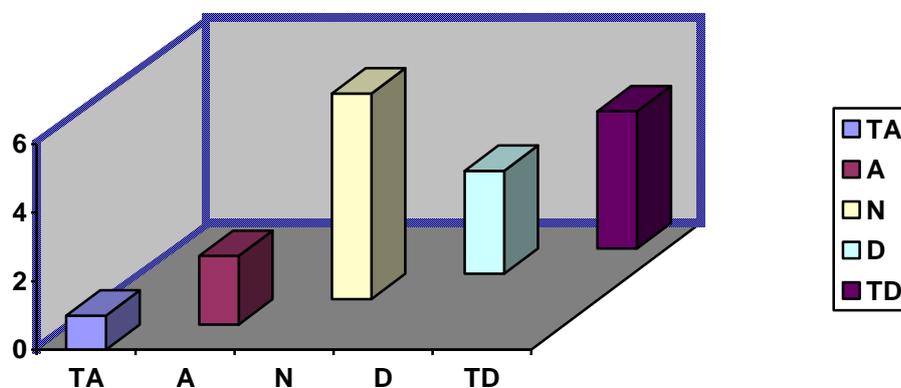
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 19 se puede distinguir que la alternativa de respuesta a la pregunta 19 es que 11 personas contestaron que estaban **Totalmente Acuerdo (TA)** en que el ambulatorio tiene buen mantenimiento y esto hace que se sientan a gusto trabajando en un ambiente de trabajo limpio, ordenado, con una buena infraestructura física y las otras 05 personas respondieron que estaban de **Acuerdo (A)**

Tabla 19

MI SUPERVISOR ES MUY BUENO PROPICIANDO EL TRABAJO DE EQUIPO



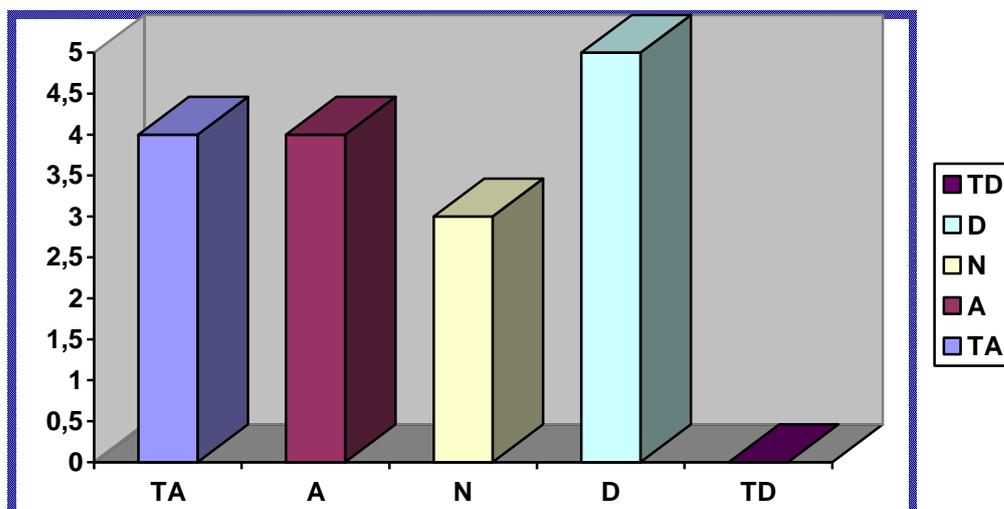
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

La respuesta a la pregunta 20 (Mi supervisor es bueno propiciándole trabajo de equipo). Se observa que el personal manifestó ser **Neutral (N)** ya que fueron 06 personas, no emitió ningún criterio para la evaluación de esta pregunta, 04 personas contestaron estar **Totalmente Desacuerdo (TD)**, 03 personas en **Desacuerdo (D)**, 02 personas contestaron estar de **Acuerdo (A)** y 01 persona **Totalmente Acuerdo (TA)**.

Tabla 20

ME GUSTARIA SER PACIENTE DE ESTE AMBULATORIO



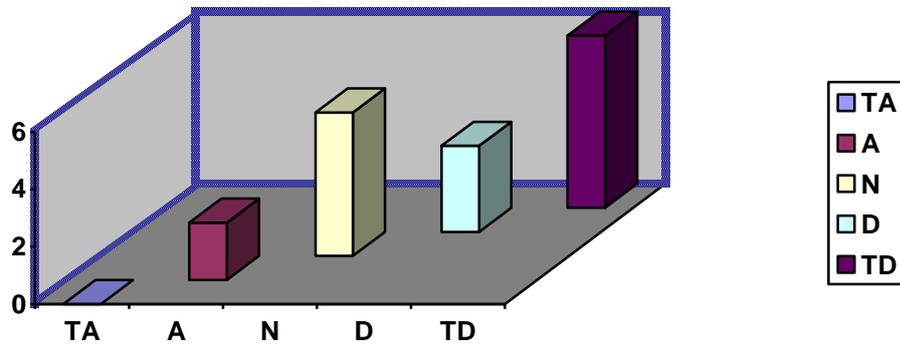
Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 21 se puede observar una contradicción en la respuesta a la pregunta 21 (Me gustaría ser paciente de este ambulatorio) ya que los empleados de la institución le recomiendan el ambulatorio a los familiares, amigos y vecinos pero ellos no quieren ser pacientes del ambulatorio, ya que 05 personas contestaron que estaban en **Desacuerdo (D)**, 04 persona **Totalmente Acuerdo (TA)** y 04 personas de **Acuerdo (A)**.

Tabla 21

LA ADMINISTRACION ESTA ABIERTA A NUEVOS METODOS E IDEAS



Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 22 se observa que 06 personas contestaron que estaban **Totalmente Desacuerdo (TD)** en que la administración del ambulatorio está abierta a nuevos métodos e ideas, 05 personas permanecieron **Neutral (N)**, 03 personas contestaron en **Desacuerdo (D)** y 02 personas de **Acuerdo (A)**

En el diseño de la encuesta al final hay preguntas de desarrollo y una de ellas es escribir las tres cosas que le gustan más de trabajar en la institución. Las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 22

LAS TRES COSAS QUE MAS ME GUSTAN DE TRABAJAR



Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 23 se puede apreciar que las tres cosas que le gustan más de trabajar a los empleados de la Cruz Roja es por la estructura del ambulatorio, seguido de los compañeros de trabajo, del ambiente de trabajo, también por el horario que es flexible y para otros por los algunos beneficios y por el tipo de trabajo.

Luego hay una pregunta de las tres cosas que menos le gusta de trabajar en la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida y las respuestas fueron las siguientes:

Tabla 23



Fuente: Encuesta realizada al personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida. 2005

Interpretación:

En la tabla 24 se observa que las cosas que no le gustan al personal de trabajar en la institución la categoría que más resalta es la falta de comunicación, seguida de los cambios de normas, la hipocresía y la falta de motivación, seguida del sueldo terminando con la limitación al tomar decisiones.

Luego para finalizar con la encuesta se le pregunta al empleado que si esta encuesta ayudaría al ambulatorio a ser un mejor lugar para trabajar, a lo que respondieron:

Tabla 24



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la Cruz Roja Seccional Mérida.2005

Interpretación:

En la tabla 25 se puede observar que la respuesta dada por los empleados a esta pregunta es que están de **Acuerdo (A)** con que esta encuesta ayudaría al ambulatorio a ser un mejor lugar para trabajar, seguida de la alternativa **Totalmente Acuerdo (TA)** y el resto del personal se mantuvo **Neutral (N)**

CAPITULO VI

RESULTADOS ESPERADOS

Con este trabajo de investigación se espera que se tome en cuenta en las diferentes instituciones al recurso humano ya que es el más importante dentro de cualquier organización, sin él, las organizaciones no funcionarían como tal, por lo tanto, a los trabajadores hay que motivarlos, hacerlos sentir importantes en la toma de decisiones, brindarles seguridad, ambientes de trabajo agradables, proporcionarles todas las herramientas necesarias a utilizar en las labores diarias de sus actividades y desempeño de las tareas para que de esta forma vea en su sitio de trabajo o su trabajo como tal en un lugar de interés donde pueda adquirir experiencias y de esta forma pueda tener satisfacción en el trabajo, se sienta motivado a trabajar todos los días, que su remuneración esté acorde a su experiencia, a su puesto o al cargo que desempeña.

Si bien es cierto que la satisfacción o insatisfacción laboral están en función de que las necesidades de los trabajadores estén o no cubiertas en la situación laboral.

Sin embargo, los factores de satisfacción pueden concretarse en el gusto por el trabajo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o el logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción.

También en la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores hay ciertos factores que rodean al trabajo como las condiciones de seguridad e higiene, el salario, las políticas de la parte administrativa, las relaciones con los compañeros entre otros.

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Es un plan de trabajo o un plan de actividades, que muestra la duración del proceso investigativo. El tipo de cronograma recomendado para presentar el plan de actividades que orienten un trabajo de investigación es el de GANTT. Las actividades aquí indicadas no son definitivas. La especificación de las actividades depende del tipo de estudio que se desea realizar.

Semanas	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección información				X		X		X		X		X	X			
Revisión Bibliográfica					X		X			X			X			
Planteamiento del problema						X		X								
Asesorías			X				X				X				X	
Antecedentes						X		X								
Elaboración y aplicación del instrumento												X	X			
Análisis de resultados														X		

Elaborado por: Lic. Antonieta Armato Fernández

CONCLUSIONES

Para concluir con este trabajo de investigación, se puede hacer referencia a la importancia que tiene la evaluación de la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, ya que la misma posee una gama de características fundamentales y que se estrechan de manera muy compacta para poder captar la información o para lograr los objetivos propuestos por el gerente de la institución, para lograr así de una manera u otra captar los aspectos favorables y aplicarlos en los empleados para desarrollar las acciones en cada uno de ellos.

Con la realización de este trabajo queda demostrado en las condiciones actuales la posibilidad real de diseñar un sistema de evaluación, aplicable con éxito en las organizaciones y esa implementación se hace partiendo de las recomendaciones dadas, los resultados en el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores, la eficacia y la eficiencia organizacional y social mejoran de forma continua. De ahí nace la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Por ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

La insatisfacción de los trabajadores con los beneficios que propician las acciones de estimulación organizacionales, que de manera general no abordan estas de una forma integral y coherente y mucho menos con un enfoque sistémico, lo cual desde luego tiene una lógica repercusión en la eficacia y eficiencia organizacional.

RECOMENDACIONES

La presente investigación arrojó datos relevantes en cuanto a la evaluación realizada a la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida.

Entre las variables relacionadas con la satisfacción laboral encontradas fueron:

Estructura del ambulatorio: Se trabaja en un lugar bonito, agradable, con todo muy ordenado, el mantenimiento, el aseo todos estos son factores que están a la vista y nuestros clientes externos que son los usuarios nos lo hacen saber, ellos lo notan y por supuesto los empleados al sentirse bien con la institución lo transmiten a nuestros usuarios.

También como la Cruz Roja es una institución internacional ya es una imagen corporativa y como tal es un ambulatorio que presta una atención de salud, oportuna, de calidad y continua.

Ambiente de trabajo: El personal de la Cruz Roja Venezolana Seccional Mérida, se siente contento en el ambiente donde realiza su trabajo, su tarea o su jornada, se siente seguro de las instalaciones y de los equipos que utiliza.

Compañeros de trabajo: Los empleados se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo ya que entre ellos no existen riñas ni conflictos. Se puede decir que ellos obtienen del empleo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles, no es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo.

El horario: Para los empleados el horario de trabajo influye en la satisfacción laboral, ya que es flexible, es cómodo, pueden hacer otras cosas, bien sea antes o después de su trabajo, y por lo tanto, hay un cumplimiento a la hora de pasar su carnet por la computadora, ya que el registro de los mismos, es verificable.

Algunos beneficios: En los empleados algunos beneficios es satisfactorio para ellos aunque los sueldos y prestaciones no se comparan con otras instituciones del mismo tamaño, ellos trabajan por necesidad ya que el sueldo ellos lo ven como justo, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

En cuanto a las variables relacionadas con la insatisfacción laboral se encontraron:

Falta de comunicación y limitación en la toma de decisiones: Los empleados se sienten incómodos en su trabajo porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no pueden tomar decisiones relacionadas en su área para poder mejorarla. Cuando los empleados pueden aportar ideas para mejorar sus áreas de trabajo se sienten más motivados.

Falta de motivación: Los empleados consideran que no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, si no que por lo contrario, los desmotivan al no cumplir con las promesas hechas en un principio. Cumplir con las promesas no se desanimen al seguir laborando en la institución.

Cambio de normas: Ellos piensan que las normas las hacen, se cumplen y de repente hay cambio de normas, un día se impone una norma y al otro día ya no se cumple, ya que para los empleados el cambio en las rutinas de las

actividades que desempeñan les provoca aburrimiento y que se desmotiven y no trabajen con tanta eficiencia.

La hipocresía: Para los empleados es motivo de insatisfacción la falsedad, pero resulta que esto es una contradicción de una de las variables de la satisfacción porque decían que se sentían contentos con sus compañeros de trabajo.

El sueldo: Los empleados consideran que su retribución económica no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo. Sin embargo, algunos de los empleados se ven en la necesidad de seguir laborando bajo tales condiciones a cambio de una remuneración desigual.

BIBLIOGRAFÍA

CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación Científica. Curso General y Aplicado. 12º Ed. Cali: F.A.I.D., 1998. 139 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN
Compendio de Normas Técnicas Colombianas sobre Documentación, Tesis y otros trabajos de grado. Santa fe de Bogotá: ICONTEC, 1996

Álvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad PPMP; un programa de mejora continua. Holguín Cuba, 12 pág.

Chiavenato, I. (1993): Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 613 pág.

Gómez, L. (1990): Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 pág.

Koontz H. y H. Weihreich (1987): Elementos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, México.

López V. (1994): Las dimensiones esenciales de la motivación, Revista UPIICSA, México.

Robbins, S. (1994): Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México. 780 pág.

Stoner J. (1995): Administración 5. Edición, MES, Cuba.

Laboral"-Monografías.com

[File://A:\Investigación%20de%20Campo%20Insatisfacción%20](File://A:\Investigación%20de%20Campo%20Insatisfacción%20Estimulación%20al%20Trabajo,%20sus%20problemas-Monografías.com)

Estimulación al Trabajo, sus problemas-Monografías.com

[File://A:\LA%20ESTIMULACION%20AL%20TRABAJO,%20](File://A:\LA%20ESTIMULACION%20AL%20TRABAJO,%20Los%20Proyectos%20de%20Investigación-Monografías.com)

Los Proyectos de Investigación-Monografías.com.

<File://A:\Elaboración%20de%20los%20Proyectos%20Investigación%20Mom>

<File://A:\Acerca%20de%20las%20escalas%20de%20valoración%20de%20rendimiento%>

http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_639.htm

<http://www.unizar.es/cuadernos/n04/n04a04.html>

<http://www.uom.edu.mx/trabajadores/35novo.htm>