

# UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO DIRECCION DE POSTGRADO ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

### PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE LA ENFERMERÍA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LOS ANDES DE MÉRIDA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

Por:

### **ELSY RAMÍREZ**

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Realizado con la asesoría del profesor: Prof. Elizabeth Martínez Mármol

Mérida 2006

### ÍNDICE GENERAL

	pp
DEDICATORIA AGRADECIMIENTO ÍNDICE GENERAL LISTA DE CUADROS LISTA DE GRÁFICOS RESUMEN INTRODUCCIÓN	iii iv v vii vii ix 1
CAPÍTULO	
I. PROYECTO DE APLICACIÓN  1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.  1.2. OBJETIVOS	5 6 6 6 7 7 7 7 7 8 8 8 8 9 9 9 9
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.  2.1. REFERENCIAS DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA  2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS  2.2.1. Antecedentes Históricos de la Evaluación del Desempeño  Definición Evaluación del Desempeño	16 19 20 20
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.  1.2. OBJETIVOS	

Objetivos de la Evaluación del Desempeño
Ventajas de la Evaluación del Desempeño
Principios de la Evaluación de Desempeño
Importancia de la Evaluación del Desempeño
Errores de Valoración
Implicaciones del Proceso de Evaluación
Dificultades/condicionantes en la evaluación
Capacitación de los evaluadores
2.2.2. Retroalimentación
2.2.3. Motivación
2.2.4. El Liderazgo
de la
III. MARCO ORGANIZACIONAL
3.1. Reseña Histórica
3.2. Visión y Misión
Visión 58
Misión 58
3.3. Departamento de Enfermería
Visión
Misión
IV. RESULTADOS
4.1. Proceso Realizado
4.2. Resultados y Conclusiones del Diagnóstico
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES84
5.1. Conclusiones
5.2. Recomendaciones
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

CAPITI

L PRO

11\_088

### LISTA DE CUADROS

		pp.
Cuadro		
1	Clima Organizacional y motivación	66
2	Necesidades Institucionales	67
3	Promoción del liderazgo participativo	69
4	Mejora y renovación de los directivos a través de la comunicación	70
5	Mejora de los profesionales a través de la evaluación de desempeño	72
6	Proporción de resultados a través de la evaluación de desempeño	73
7	Recompensas acordes con las metas establecidas	75
8	Nivel de satisfacción de las necesidades	76
9	Existencia de interferencia en la evaluación de desempeño	78
10	Mejora del rendimiento laboral a través de la retroalimentación	79
11	Influencia de la evaluación del desempeño en la motivación personal	81
12	Ampliación de conocimientos y formación profesional por parte de la institución	82

BAM III

3.1.Pa 3.2.V

3,3,00

BR.VI

V. CO 5.1, Ct 5.2, R

BRBR

ANEX

### LISTA DE GRÁFICOS

		pp.
Gráfico		
1	Clima Organizacional y motivación	66
2	Necesidades Institucionales	68
3	Promoción del liderazgo participativo	69
4	Mejora y renovación de los directivos a través de la comunicación.	71
5	Mejora de los profesionales a través de la evaluación de desempeño	72
6	Proporción de resultados a través de la evaluación de desempeño	74
7	Recompensas acordes con las metas establecidas	75
8	Nivel de satisfacción de las necesidades	77
9	Existencia de interferencia en la evaluación de desempeño	78
10	Mejora del rendimiento laboral a través de la retroalimentación	80
11	Influencia de la evaluación del desempeño en la motivación personal	81
12	Ampliación de conocimientos y formación profesional por parte de la institución	83

# UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO DIRECCION DE POSTGRADO ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES DE LA ENFERMERÍA DEL INSTITUTO AUTÓNOMO HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LOS ANDES DE MÉRIDA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL

Autora: Elsy Ramírez

Asesora: Prof. Elizabeth Martínez

Año: Enero 2006

#### RESUMEN

El presente trabajo de Investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño de las y los Profesionales de Enfermería del Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Los Andes "(IAHULA), Mérida con la motivación laboral en el periodo Enero Junio 2006. Metodología. El tipo de estudio fue Investigación Aplicada Explicativa. La población estuvo conformada por 350 enfermeras y enfermeros y la muestra representada por 35 enfermeras (os) por muestreo estratificado por área y conformo el 10 % de la población y el instrumento fue tipo encuesta estructurado por 12 ítems a través de la escala de likert. El cálculo de la confiabilidad se realizó, a través del procedimiento estadístico Alpha-Cronbach, el cual dio como resultado un valor de 0.82. Asimismo, para el análisis se utilizó el criterio estadístico basado en el porcentaje de opiniones y la información se presento en grafico de barra y cuadros. Conclusiones: Existe relación significativa entre la evaluación del desempeño y la motivación laboral, lo que indica que la evaluación de desempeño mejora la labor de los profesionales de enfermería del IAHULA.

Descriptores: Evaluación de Desempeño, Retroalimentación, Motivación, Liderazgo.

### INTRODUCCIÓN DO DE LA CALLA DEL CALLA DE LA CALLA DEL CALLA DE LA CALLA DE LA

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización puesto que los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y por ello se forman impresiones acerca de su valor relativo para la organización. Es así como la mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados. Este trabajo permite relacionar la evaluación del desempeño de los Profesionales de la Enfermería del Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Los Andes" de Mérida, con la motivación laboral, a fin de ofrecer una propuesta que permita incrementar la productividad de la organización y sus integrantes, mejorando la calidad del servicio hospitalario, a la luz de la consideración que la evaluación del desempeño, puede comportarse como un elemento impulsador de la productividad y la eficiencia, dentro de una institución pública de salud que requiere metas claras e indicadores que permitan realizar tal evaluación. Tal como ocurre en las organizaciones empresariales, donde siempre se sabe si sus integrantes lo hacen bien o mal, porque sus ventas al fin de mes lo atestiguan, pero una institución pública no tiene mecanismos intrínsecos que señalen su buen funcionamiento y por ello, el establecimiento de metas con sus indicadores de cumplimiento, proporciona una herramienta gerencial poderosa para orientar y controlar la gestión cotidiana y así mejorar los servicios.

El procedimiento para calificar las actividades que realizan las (os) Enfermeras (os) es la Evaluación del Desempeño, para la cual generalmente se elaboran programas formales de medición, basados en las funciones inherentes al cargo que éstos ocupan. En tal sentido, Gibson y Cols. (1989) señalan que la misma es "la Evaluación Sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para el desarrollo futuro" (p. 353) Por su parte Stoner (1996) señala que la evaluación "Es un proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficiencia con que están efectuando su trabajo para la organización" (p. 390)

De forma tal, que a través de la Evaluación del Desempeño la organización puede conocer la calidad de los cuidados que las (os) Enfermeras (os) proporcionan a los usuarios hospitalizados en la institución, y por otra parte le permite al profesional conocer como la organización ve su desempeño, y a través de ésta obtener, según sea el resultado de la misma, recompensas (aumentos salariales, ascensos, entre otras.) o capacitaciones. Por tanto, la Evaluación del Desempeño se convierte en un elemento motivador para alcanzar el éxito. Al respecto Gibson y Cols. (1987) afirman que "La Evaluación del Desempeño también puede ser motivacional si permite a los evaluados cierta comprensión de lo que se espera de ellos."

En tal sentido, Chiavenato (1994) refiere que el individuo se encuentra influenciado por factores internos y externos a él. Señala que los factores internos son consecuentes con sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación y de valores. Y que los externos, son consecuencia de las características de las organizaciones como sistemas de recompensa y castigo, de factores sociales, políticas y cohesión grupal existente.

De tal forma, las (os) Enfermeras (os) se sienten motivados a realizar las funciones que le produzcan recompensas. En tal sentido, en su investigación Laya y Zambrano (2000) señalan que "El programa de Evaluación del Desempeño del Personal de Enfermería tiene que acompañarse de un sistema de recompensas con las cuales el Departamento de Enfermería reconozca los esfuerzos y la productividad de cada una de las personas que lo integran" (p. 43).

De manera que, en el cuidado de la salud la apreciación del desempeño por lo regular se hace como parte de una valoración en la calidad integral y para mantener, mejorar y motivar la eficiencia en los cuidados brindados a los usuarios que le son proporcionados, mediante actividades especificas, permitiendo a su vez una adecuada comunicación entre evaluado y evaluador, en donde la (el) Enfermera (o) Supervisora (or) establece a través de un patrón de rendimiento, la calidad de los cuidados que estos profesionales proporcionan a los pacientes. De forma que, dicha Evaluación del Desempeño es realizada por el jefe inmediato como lo es el o la Supervisora o la o el Coordinador de Enfermería y está conformada por la Evaluación Formal, en donde se evalúan la actividades técnicas y educativas que realizan las (os) Enfermeras (os), así como las orientaciones que brinda a los pacientes relacionadas a las normas del servicio, las explicaciones de los procedimientos a realizárseles y las medidas preventivas que deben conocer; por otra parte, está la Evaluación Informal, concerniente a las relaciones interpersonales que estos profesionales de la salud mantienen con el resto del personal y la vigilancia en el mantenimiento del ambiente físico del área donde labora.

En tal sentido, la investigación quedó estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I. Contiene el la Justificación del proyecto, objetivos general y específicos, la metodología general, las Consideraciones Éticas, el cronograma de ejecución y un Presupuesto estimado.

Capítulo II. Se presenta el Marco Teórico referencial, donde se señalan algunos antecedentes relativos a la investigación, así como los fundamentos teóricos.

Capítulo III. Se refiere al Marco Organizacional, en el cual se presenta una breve reseña histórica del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes (IAHULA), su misión y visión.

DSU SO

los prot

Capítulo IV. Se presentan los Resultados del diagnóstico realizado.

Capítulo V. Se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

da Grado, los objetivos generales y especificos del como la como la del como la como de conversado, les nonsideramentes éticas, en promocaria se como de actividades y un presupuesio estimado, para la realización de conversado.

STEER ON DEL PROYECT OF

Hospital Britversitario de Los Andes (IAHULA Mistiral con la Britania de Enferme de la Instituta Hospital Britversitario de Los Andes (IAHULA Mistiral con la boral, en la consideración que la El aluación que la practica de Enfermenta está dirigida a produciona cuintación de activada activad

Por our parte, in Evaluación del Decempeno le permite a los consultes da la Emermenta que les sed reconcurte su labor, generando de seconoción y estimuio para mejorar su rendimiento, deserrollo de su comprene so recoro, bendo de se

#### CAPITULO

### PROYECTO DE APLICACIÓN

entantia estantia obtener información que ayuda a determinar se existe

En este capitulo se presenta, la justificación del Proyecto de Trabajo Especial de Grado, los objetivos generales y específicos, así como la metodología a utilizar, las consideraciones éticas, el cronograma de ejecución de actividades y un presupuesto estimado, para la realización del Proyecto que trata de:

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente estudio busca determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño en las Profesionales de Enfermería del Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Los Andes (IAHULA), Mérida con la motivación laboral, en la consideración que la Evaluación del Desempeño permite que la práctica de Enfermería está dirigida a proporcionar cuidados a las personas que lo necesitan, mediante acciones que contribuyan a ayudar a satisfacer las necesidades del usuario que están interferidas por problemas de salud, tales cuidados deben ser efectuados según un patrón que permita evaluar su realización y a su vez, tomar medidas que refuercen las conductas positivas y corregir las debilidades que pudieran existir tanto en el que cuida (Enfermera (o) como la persona cuidada (Paciente).

Por otra parte, la Evaluación del Desempeño le permite a los Profesionales de la Enfermería que les sea reconocida su labor, generando así motivación y estímulo para mejorar su rendimiento, desarrollo de su sentido de responsabilidad, y aumento de su compromiso, repercutiendo esto positivamente en los cuidados brindados al usuario. La presente investigación pretende obtener información que ayude a determinar si existe relación entre la evaluación del desempeño y la motivación laboral.

Sirviendo sus resultados de soporte, para que el Instituto Autónomo hospital Universitario de los Andes implemente medidas adecuadas de corrección, y al mismo tiempo recompense al Personal de Enfermería para que alcance buenos resultados en la Evaluación de su Desempeño, por la labor eficiente y responsable cumplida. Igualmente, los resultados obtenidos podrán servir como marco referencial para futuras investigaciones relacionadas con el tema tratado, incrementando así el cúmulo de conocimientos en la Profesión de Enfermería.

### 1.2. OBJETIVOS

HIVEON

ed enb

sentida

### 1.2.1. Objetivo General:

Determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño de las y los Profesionales de Enfermería del Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Los Andes "(IAHULA), Mérida con la motivación laboral en el 2006.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- 1. Estudiar los componentes de la evaluación del desempeño.
- Identificar los factores de motivación presentes en los Profesionales de Enfermería.
- 3. Jerarquizar los factores de motivación según su prevalencia.
- Establecer la relación entre la Evaluación del Desempeño y los factores de motivación más frecuentes.

### 1.3. METODOLOGÍA GENERAL

DOSIN

1.2.0

Para el logro de los objetivos propuestos se estableció desarrollar los siguientes aspectos:

### 1.3.1 Marco Teórico Referencial

Al efectuar un análisis documental se precisarán algunos antecedentes de investigaciones realizadas en torno al tema,

De igual manera se señalarán aspectos teóricos inherentes a la temática: Calidad de atención, Dimensiones de la Calidad de atención, Evaluación de la calidad de atención, Usuario externo o cliente.

### 1.3.2 Marco Organizacional

Se presentará una breve reseña histórica del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes (IAHULA), su misión y visión.

### 1.3.3 Marco Metodológico

### 1.3.3.1. Tipo de Investigación

Para Hurtado de Barrera (2000), a investigación explicativa se ocupa "de la generación de teorías para explicar o encontrar los procesos que permiten comprender de qué manera ocurre un evento" (p. 281). De igual forma, proponen la comprobación de una hipótesis de relación causal entre variables vinculadas con un hecho investigado. Este estudio proporcionan datos donde se puede inferir de manera lógica la causalidad o factores que inciden en la ocurrencia de un hecho, es decir que un determinado acontecimiento, característica u ocurrencia puede ser uno de los factores que determinan la aparición de un hecho. Por ejemplo en este estudio se relacionan dos variables que hipotéticamente una es causa de la otra, la ausencia de evaluación produce desmotivación en el personal de Enfermería del Instituto Autónomo del hospital Universitario de los Andes. (IAHULA).

### 1.3.3.2. Diseño de la Investigación y Fases

Se utilizará la investigación descriptiva con el fin de recoger y analizar los datos. Según Hernández y Otros (1998) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (p. 60).

Los estudios descriptivos no se limitan a presentar puntos de vista personales y datos basados en observaciones. Será descriptiva porque seguirá las siguientes *fases*: se examinarán las características del problema planteado, se elaborarán los instrumentos para la recolección de datos, posteriormente se verificará la validez y confiabilidad de los mismos, para después ser aplicados, analizados, interpretados sus resultados y a partir de éstos se generarán las conclusiones y recomendaciones.

### 1.3.3.3. Población y Muestra.

### Población se efectuá a través del Justo de Experto devida el

1.3.3.

Todas las Enfermeras profesionales adscritas al Departamento de Enfermería Del IAHULA, (en el marco organizacional se anexa lista del personal). Es un total de 350 Enfermeras.

### Muestra. Il Hessandez y Olice il 1996), affirme que la republica de un

Se seleccionó un 10% de la población, es decir 35 enfermeras. El tipo de muestra será estratificada, por áreas de servicio porque hay 16 áreas.

### 1.3.3.4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta como mecanismo de recolección de datos, por ser la más apropiada para la aplicación. Al respecto, Hurtado (2000), define la encuesta como "la técnicas basadas en la interacción personal, y se utilizan cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas" (p. 428).

### 1.3.3.5. Validez y Confiabilidad del Instrumento

### Validez

Una vez elaborado el instrumento, se utilizará un panel de expertos, a través de una comunicación escrita, con el propósito de obtener información sobre la pertinencia y claridad de cada una de las preguntas dada a fin de determinar según Hernández (1999), "el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para el cual está destinado" (p. 51).

En lo que respecta a la validez del instrumento de recolección de información se efectuó a través del Juicio de Expertos, con la finalidad de verificar si cada uno de los 12 Ítems propuestos medían lo que se pretendía medir, en cuanto a precisión y pertinencia. Los mismos señalaron estar de acuerdo con el instrumento.

## Confiabilidad

Según Hernández y Otros (1996), afirma que la "confiabilidad de un instrumento se ha definido como el grado de uniformidad con que se cumple su contenido" (p. 296). Para lo cual, se utilizó el coeficiente de Alpha-Crombach, el cual es un procedimiento que permite calcular el valor numérico correspondido entre 0 y 1, donde cero significa nula confiabilidad y uno el máximo.

A continuación se muestra la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\Sigma S^2}{S^2} \right)$$
 ; donde

 $\alpha$  = Coeficiente alfa-cronbach

N = Número de Sujetos

 $\Sigma S^2$  = Sumatoria de las Desviaciones Estándar elevados al cuadrado para cada ítems.

S<sup>2</sup> = Desviación Estándar para valores totales.

En la medida en que el resultado se aproxime a uno (1), se puede asegurar que existe una alta confiabilidad. En el caso de la presente investigación el coeficiente obtenido fue 0.99 para los padres y/o representantes, cuyo valor indicativo es de alta confiabilidad.

### 1.4.CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES

Las consideraciones Éticas de este trabajo se fundamentan en la teoría de la equidad, es decir la motivación del personal de enfermería que se ve como una persona, y esta se compara con los demás, la enfermera trae a su área laboral algunos elementos que se llaman aportaciones:

- a) Educación de la persona.
- b) Experiencia
- c) Habilidades. In mayor manero de personal Santa Margin y glevelane
- d) Condiciones.
- e) Salud, y otros que sea de valor e importancia para el individuo y aplicados en su trabajo. Por supuesto esto trae consigo beneficios que la enfermera

obtiene del trabajo realizado resultados (Remuneración. Prestaciones, Condiciones de Trabajo, Reconocimientos). Cuando se menciona la fundamentacion de estas consideraciones es porque la enfermera forma una proporción entre sus aportaciones y los resultados y los compara con las aportaciones de otros. Un ejemplo muy particular es cuando una enfermera percibe que su compañera llega tarde, se retira antes de la hora, se ausenta de su sitio de trabajo, realiza actividades incompletas, esta actitud genera en la enfermera responsable, una percepción inseguridad o injusticia, porque estas dos enfermeras disfrutan misma remuneración. Sin ningún reconocimiento.

Por otra parte, se habla de la teoría de los expectativas: esta teoría es cognitivas y la persona puede tomar decisiones racionales, y que empleara un esfuerzo determinado en actividades que conducen a recompensa deseados, esta teoría pudiera ser considerada posterior a la aplicación de la evaluación del desempeño, al personal de profesionales de Enfermeras del I.A.H.U.L.A. podría asumir una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

En el capitulo II. Art.67 del código Deontológico de Enfermería establece: "El ejercicio de la profesión de enfermería implica y le otorga al profesional el derecho de una remuneración justa denominada honorarios"

Es importante destacar que la ética utilitarista igualmente podría adaptarse para la descripción de los elementos éticos del presente trabajo, donde apoya la lucha para el logro de un derecho de bienestar lo que se consigue para un mayor numero de personas. Según Murphy y Cleveland (1995), piensan que la evaluación del desempeño puede ayudar a mejorar las empresas. Por ejemplo señalan que la Retroalimentación sobre el desempeño también es clave para mantener altos niveles de motivación

laboral y por ende los trabajadores se dedicaran con más entusiasmo y energía a las actividades, Así mismo la evaluación podría fortalecer la relación laboral entre el trabajador y la organización, creando un clima laboral armonioso, leal, justo. Entre otros valores presentes en las instituciones. El sistema de Evaluación de desempeño conduce a elevar le mejoramiento continuo, aumentar la calidad de los servicios y propicia una sana competitividad.

La evaluación del desempeño en Venezuela tiene fundamentos legales, se encuentra descritos en la Ley sobre el Estatuto de la Función Pública, (2001) en su Capitulo IV expresado en el Artículo 58 que plantea:

La evaluación deberá ser realizada dos (2) evaluaciones semestrales sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisión. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo (p. 40).

### Capitulo I

fundamenia

Articulo 54. El ascenso se hará con base en un sistema de meritos que contemple la trayectoria, conocimientos y demás aspectos relevantes. Los reglamentos el presente decreto y establecerán las normas relativas a los ascensos.

### Capitulo IV Evaluación del Desempeño

Articulo 67 La evaluación de los funcionarios públicos en los órganos y entes de la Administración Publica Nacional comprende el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

Los órganos y entes de la Administración Publica nacional deben presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nomina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Articulo 68. La evaluación puede ser ordinaria o extraordinaria. La evaluación ordinaria debe ser realizada dos veces por año sobre la de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisos. La evaluación extraordinaria tendrá lugar cuando el órgano de gestiona si lo considera necesario.

En el proceso de evaluación sea ordinarios o extraordinario, el funcionarios deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo (p.35).

Articulo 69. El Ministerio de Planificación y Desarrollo establecerá los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Articulo 70. La evaluación de los funcionarios públicos es obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor a quien

corresponda será sancionado conforme a las previsiones de este Decreto Ley.

Articulo 71. Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario, incentivos, licencias y permanencia del funcionario en el servicio, de conformidad con el presente Decreto Ley y sus reglamentos.

Articulo 72. Los resultados de la evaluación deben ser notificados al evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de la misma dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación.

### Capitulo V Capacitación y Desarrollo del Personal

spitdo

Articulo 73. El desarrollo del personal se logra mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios públicos; su preparación para el desempeño de funciones mas complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario publico (p.36).

A través de las bases legales se puede determinar que la evaluación del desempeño es una técnica administrativa que debe ser realizada a todos los trabajadores con carácter de obligatoriedad, como mínimo dos veces al año, la cual sirve para conocer el desempeño del trabajador y al ser conocido por este le permitirá reacondicionar su actuación profesional en búsqueda de mejorar su rendimiento a través de la retroalimentación lo que conlleva

beneficios económicos, laboral, crecimiento y satisfacciones personales. Igualmente se logra el perfeccionamiento del clima organizacional.

### 1.5. Cronograma de Actividades

emoo

Dece

N BUE

os tra

	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Planteamiento del Problema			
Objetivos			
Marco Teórico			
Marco Metodológico			
Consideraciones Éticas			
Prueba Piloto			
Entrevista			
Resultados	10		
Conclusiones y Recomendaciones			

### 1.6. Presupuesto

Resma de Papel	12.000,00
Tinta (Negro y Color)	360.000,00
Viáticos	200.000,00
Fotocopias	300.000,00
Internet	243.000,00
Papelería en General	130.000,00
Impresión del Instrumento	73.000,00
Impresión, Encuadernación y Empastado Final	400.000,00
Total General	1.800.000,00

### CAPITULO primara parte conformada por 7

l'and true conflene lus datos socioci mográficos, la segunda parte con la

### MARCO TEORICO

En este capitulo se mencionan antecedentes que tiene relación con el tema en estudio, las bases teóricas, marco organizacional, bases legales y la definición de términos básicos referidos al estudio.

## 2.1. REFERENCIAS DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA.

Tamayo y Tamayo (1998), se refiere a, que "todo lo anterior del problema que sirve para aclarar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema" (pág. 97).

Manrique, Molina, Parra y Rosales (2004), realizaron un estudio Titulado: "Motivación y Satisfacción del Personal de Enfermería Egresado del programa de profesionalización de la escuela de Enfermería de la Universidad de los Andes". Que labora en el Hospital II "San José " Tovar. Estado Mérida. Su objetivo general fue determinar la motivación y satisfacción del personal de enfermería egresado del programa de profesionalización de la Escuela de Enfermería de la ULA que labora en el Hospital II san José Tovar, Estado Mérida. En el periodo marzo – Julio 2004.

En cuanto a la metodología, se desarrollo un estudio de tipo descriptiva con un diseño de campo no experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por 40 licenciados(as) en enfermería, de donde se extrajo una muestra de 24 enfermeras (os) según criterios de inclusión y exclusión. Para la recolección de la información se aplico un instrumento conformado

por dos partes, con un total de 33 ítems. La primera parte conformada por 7 ítems que contiene los datos sociodemográficos; la segunda parte con17 ítems correspondientes a los elementos motivadores extrínsecos y la tercera parte esta constituida por 9 ítems que corresponden a los elementos motivadores intrínsecos. Los datos fueron procesados manualmente y analizados en forma descriptiva inferencial mediante ponderación del porcentaje de mayor frecuencia representados en tablas. Conclusiones: existe desmotivación e insatisfacciones el personal de enfermería producto de las inadecuadas condiciones físicas y ambientales, falta de dotación de insumos, sueldos y cargos que no corresponden al grado académico y de trabajo, deficiente sistema de supervisión, falta de incentivo laboral, falta de participación en la toma de decisiones.

Quiñones (2004), realizó un estudio titulado "Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección de Recursos Humanos. Caso CORPOSALUD". Mérida. Su objetivo general fue diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección de Recursos Humanos de la Corporación de Salud del Estado Mérida, con la finalidad de ejercer una orientación basándose en el manual de la Oficina Central de Personal. Se pretende conocer los métodos de evaluación para luego aplicarlos al estudio. Dentro de los alcances en el campo organizacional y administrativo se persigue lograr los objetivos planteados, que se quieren en el estudio realizado. Sirva como medio de instrumento a las empresas, investigadores y universidades como marco referencial, dentro del proceso administrativo y de recursos humanos.

La metodología utilizada en la investigación fue de campo y obtuvieron los resultados buscados para la solución del problema planteado. Siguiendo paradigmas de investigación ubicados en el tema seleccionado, se aplicaron instrumentos en las diferentes áreas que conforman la estructura

organizacional de recursos humanos, de la cual se recabo la información que esta representada en gráficos de los cuales se obtuvo un análisis. Para desarrollar los respectivos resultados y realizar la propuesta que en este caso es la estructura del manual para la evaluación del desempeño.

Freitez, Medina, Mendoza y Pernalete (2003), realizaron un trabajo titulado: "Desempeño Laboral de las enfermeras coordinadoras" Hospital Central Universitario "Dr. Antonio Maria Pineda" Barquisimeto, Estado Lara. Que tuvo como objetivo general determinar el desempeño laboral de las enfermeras coordinadoras del Hospital Central Universitario "Dr. Antonio Maria Pineda" de Barquisimeto Estado Lara.

La investigación fue descriptiva, de campo cuya población estuvo conformadas por 57 enfermeras que represento el 70% de la población. Para la recolección de la información se aplico un instrumento (Cuestionario) de 22 ítems. Los resultados y conclusiones mas relevantes fueron: el 47,5% represento enfermeras de 41 – 47 años, el 97.5% las enfermeras tenían mas de 6 años de servicio, el 80% son profesionales universitarios (Licenciados – Técnicos Superiores); en cuanto a las funciones administrativas, aplican el proceso administrativo como método de trabajo y en su gran mayoría no cumplen esta función en un alto porcentaje 67% con su función asistencial y en relación a la dimensiona responsabilidad se observo que son muy responsables en su desempeño.

Basso

CONTO

B3DG

Por su parte, Arrieta, Fernández y López (2001). realizaron un estudio con diseño de campo descriptivo, con el propósito de determinar la motivación en relación al desempeño laboral de las enfermeras adscritas a diferentes unidades en el hospital pediátrico "Dr. Agustín Zubillaga " de Barquisimeto, la población estuvo conformada por 127 miembros del personal de Enfermería. La recolección de datos se realizo a través de un

cuestionario estructurado por ítems, con escala de respuesta tipo likert, obteniéndose como resultado que la motivación del personal de enfermería respecto a los elementos motivadores, como el fomento, promoción y reconocimiento es baja, en relación al desempeño laboral se observo que la necesidad de logro es alta y la necesidad de poder de afiliación refleja altos niveles.

De igual manera, Alvarado, Pineda. Rodríguez y Rodríguez (2001), efectuaron un trabajo titulado: "Factores motivadores que influyen en desempeño laboral del personal de enfermería de sala de parto" del hospital universitario Dr. Antonio Maria Pineda Barquisimeto estado Lara, cuyo objetivo fue determinar los factores motivadores que influyen en desempeño laboral del personal de enfermería de sala de parto del hospital universitario Dr. Antonio Maria Pineda Barquisimeto Estado Lara, la investigación fue de carácter descriptivo con diseño experimental, la población y muestra la conformaron 57 sujetos a quienes se les aplico un cuestionario conformado por 24 ítems con cuatro alternativas de respuestas con escala de likert.

Los resultados evidenciaron que el factor motivador fue el amor a la labor que realizan, sin embargo el desempeño se ve limitado por el ambiente de trabajo, ya que carece de las necesidades básicas y además reciben poco reconocimiento, remuneración injusta y sin recompensa publica. Esta investigación tiene relación con el presente trabajo de investigación los factores forman parte de la satisfacción y están íntimamente relacionados con el desempeño laboral.

### 2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

80030

Las bases teóricas constituyen los aspectos que fundamentan desde el punto de vista teórico el estudio propuesto.

### 2.2.1. Antecedentes Históricos de la Evaluación del Desempeño:

Los procedimientos de evaluación del desempeño son tan antiguos como la relación laboral de dependencia y se han ido actualizando progresivamente. Ya en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema para evaluar a los jesuitas a través de informes de actividades y notas. En 1918 el General Motores diseñó un sistema de evaluación que representó una gran innovación en las empresas. Algunos autores como: Coens & Jenkins (2001), señalan que sus orígenes precisos son desconocidos, pero la práctica de realizar evaluaciones de desempeño puede remontarse al siglo III.

### Definición Evaluación del Desempeño:

Giraudier (2003) expresa que:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recurso humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en una organización moderna: Al evaluar el desempeño de la organización se obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Así mismo, contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. (p.1)

De igual manera, Carpio (2002), define "Evaluación de desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre en la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización" (p.86).

Por otra parte, Pavón (1995), citado por Quijano, Sarmiento, Camargo y González (2002) expresan que, "evaluar, es medir un fenómeno, el desempeño de un proceso, comparar el resultado obtenido con criterios preestablecidos y hacer un juicio de valor tomando en cuenta la magnitud y dirección de la diferencia" (p.2)

### Características de la Evaluación del Desempeño:

Según salas (2003): des los mismos de la comunicación, feniendo

- A. Es un procedimiento continuo
- B. Es un procedimiento sistemático: Se aplica de manera sistemática a todos los empleados o a una clase de empleados, dentro de una organización
- C. Es un procedimiento orgánico: es decir, afecta a toda la organización.
- D. Es un procedimiento de expresión de juicios: Tales valoraciones, juicios y descripciones se relacionan con un periodo de tiempo específico Ej.: (Año o Trimestre).
- E. Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- F. Tiene una óptica histórica: Los resultados de las valoraciones, juicios, o la documentación, se conservan en un archivo, expediente del empleado dentro de la organización.
- G. El proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco: (Ej. Tener derecho al aumento de salario), por oposición a un proceso puramente voluntario o electivo, considerando que un empleado que voluntariamente elige buscar retroalimentación sin coerción o incentivo extrínseco, se halla en un proceso de desarrollo personal.

### Objetivos de la Evaluación del Desempeño:

Según Chiavenato (2002):

- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.
  - 2. Mejorar el rendimiento de la organización.
  - Mejorar el desempeño individual a través de la retroalimentación sobre fortalezas y debilidades.
  - Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

### Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Según Salas (2003):

- A. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- B. Ofrece políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- C. Permite tomar decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- D. Permite detectar necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- E. Ayuda a la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- F. Evita las imprecisiones de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los

- planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del Departamento de Personal de una organización
- G. Evita los errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- H. Controla los desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

## Principios de la Evaluación de Desempeño:

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios
   Puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto, con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y ésta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.

- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

### Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidad. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indica si la selección y el entrenamiento han sido adecuados, mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Por ello, la Evaluación Desempeño es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Se Debe tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que éste tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

### Errores de Valoración

Coens y Jenkins (2001): Coens

- 1. Tendencias a la Categorización y la Estereotipia: Es una tendencia natural humana a percibir e identificar a las personas y cosas por categorías Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
- Los prejuicios personales: Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: Las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Error de Severidad: Este error puede reflejar un punto de vista cultural con respecto a las evaluaciones, o puede producirse debido a que el supervisor ha recibido una valoración baja. La evidencia indica que la tendencia de las personas a evaluar con severidad está influenciada de modo significativo por la manera como se les evalúa a ellas mismas.
- Error de Aureola y Cuerno: Esto se refiere a la tendencia a transferir la percepción de una fortaleza (Aureola) o de una debilidad (Cuerno) en una

Dimensión de la valoración hacia otras dimensiones. (Ej. Efecto de Aureola). Por ejemplo: Un evaluador ve que una persona tiene una alta productividad y esta impresión favorable se transfiere inconscientemente al valorar otras dimensiones del candidato, como sus habilidades analíticas y de comunicación, la persona recibe percepciones algo exageradas en estos campos. (Ej. Efecto de Cuerno)

- Error de Indulgencia: Este representa la tendencia de los evaluadores a otorgar valoraciones demasiados generosos, y surge del deseo del supervisor de conservar una buena relación de trabajo, para promover a su gente.
- Errores de Tendencias Centralistas de Restricción: El error centralista refleja la predisposición a agrupar a la mayoría de los individuos cerca de una posición mediana y el error de restricción de campo es la tendencia de los evaluadores a localizar a las personas dentro de un campo específico.

### 2. Sesgos de Genero, Raza, y Edad:

- Genero: La creencia común de que las mujeres favorecen siempre a las mujeres y los hombres favorecen a los hombres no es cierta, las mujeres liberadas tienden a mostrar un mayor prejuicio a favor de los hombres que las mujeres tradicionales, igualmente ocurre que los hombres valoran a las mujeres embarazadas de modo aún más negativo que a las mujeres que no lo están.

Raza: Para demostrar este tipo de sesgo señalamos un examen de un 88 estudios realizado en 1985 encontró que "tanto los evaluadores negros como los blancos dieron valoraciones significativamente mas altas a miembros de su propia raza.

**Edad:** En este caso varia con la situación, de modo típico, sin embargo, las valoraciones para los trabajadores mayores sufren la influencia negativa del estereotipo sobre la edad, según el cual son menos capaces y tienen menos potencial.

### Implicaciones del Proceso de Evaluación:

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del Departamento de Personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. Los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

#### Dificultades/condicionantes en la evaluación

Principios de una Entrevista de Evaluación del Desempeño efectiva:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- 4. Sea claro, directo y específico.
- Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- 6. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.

- 7. Identifique y explique las acciones especificas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 8. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
- 9. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- 10. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
- 11. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

La Evaluación Formal: Incluye una documentación escrita, realizada semestral o anualmente. Al respecto Huber (1996) señala que la Evaluación Formal debe incluir documentación escrita y una entrevista de apreciación del desempeño formal con un seguimiento respectivo. Por su parte, Stoner y Cols. (1996) refieren que "la Evaluación formal suele ser semestral o anual y permite identificar a los empleados que requieren capacitación o que merecen algún incentivo". (Pág.434)

Por consiguiente, la Evaluación Formal permite informar sobre la Actividades Técnicas que realiza la Enfermera por medio de la cual ejecuta una serie de acciones como: La higiene y el confort a los pacientes, la administración de medicamentos, los controles de los exámenes de laboratorio, entre otros. En tal sentido Torres (1995) señala que la "función asistencial esta encaminada a conservar la salud de los individuos y a ayúdales a recuperarse de los procesos patológicos". (Pág.123)

Mediante la Evaluación Formal también se puede determinar las Actividades Educativas que realiza la Enfermera con los pacientes, la cual es de gran relevancia ya que se refiere a las orientaciones que da a los pacientes en su ingreso, las explicaciones sobre los procedimientos a realizarle y las medidas preventivas que debe conocer. En tal sentido Santander (1997), señala que "la Enfermera desempeña un rol muy importante como educador, puesto que enseña al usuario sobre las medidas preventivas, así como al ofrecerle una amplia y clara información" (p. 81).

Evaluación Informal: El otro tipo de Evaluación es la Evaluación Informal la cual es realizada por la Enfermera Supervisora o coordinadora continuamente. Al respecto Huber (1996) señala que la Evaluación Informal incluye una supervisión diaria, permitiendo modular o refinar pequeñas parte del desempeño. Por otra parte, Stoner y Cols. (1996) señalan que la "Evaluación Informal se hace día tras día permitiéndole al empleado conocer como está desempeñando su trabajo" (p. 433) De esta forma la Enfermera, se orienta sobre cuales son sus debilidades para corregirlas y cuales son sus fortalezas para reafirmarlas.

Por lo tanto, es de gran importancia el establecer y mantener una constante Evaluación Informal que a su vez permitirá observar la Relación Interpersonal que mantiene la Enfermera con su superior, con sus iguales, con su subalterno, con los usuarios y con el equipo de salud, la cual debe ser efectiva siendo ésta el medio más apropiado para establecer relación de ayuda terapéutica a las personas que lo solicitan, es por ello que estas relaciones deben desarrollarse en un ambiente armonioso y cordial que facilite el trabajo de las personas en donde el paciente reciba la ayuda que requiere. En tal sentido, Milla y Zambrano de G. (1997), refiere que las relaciones interpersonales por ser una habilidad personal, no deben ser obviadas por el supervisor inmediato, al valorar el desempeño de las Enfermeras, pues las mismas facilitan la ejecución de las actividades específicas de Enfermería.

Otro aspecto que es tomado en cuenta en la Evaluación Informal es la vigilancia que la Enfermera mantiene del **Ambiente Físico** como la limpieza

de pisos, paredes, ventanas, la unidad del paciente y las condiciones de los equipos ya que el mismo es un complemento para garantizar la buena atención del usuario. De forma que, es de gran importancia el establecer y mantener un proceso de Evaluación del Desempeño Formal e Informal que demuestre los resultados del rendimiento de las Enfermeras.

### Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la institución.

### 2.2.2. Retroalimentacion

310

Para Coens & Jenkins (2001), la retroalimetación "es la información evaluadora que una persona da sobre otra como esta se ha desempeñado en el trabajo, o un proyecto" (p. 29). Por otra parte, Chiavenato (2003), refiere:

La retroalimentación es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada, para alterarla. Ej. El sistema nervioso del hombre, cuando se da una orden el cerebro transmite la orden a los órganos sensoriales, músculos o miembros. El sistema nervioso funciona mediante procesos circulares de comunicación de ida y vuelta (retroalimentación), que salen de el, los músculos y retornan a través de los órganos de los sentidos, la retroalimentación confirma si el objetivo fue cumplido, lo que es fundamental para el equilibrio del sistema (p. 50).

#### Elementos de la retroalimentación Eficaz:

- El emisor de retroalimentación es una fuente creíble: El emisor tiene experiencia y conocimiento o el receptor sabe que es una fuente de información valida.
- El emisor de la retroalimentación es confiable: El emisor es sincero y digno de confianza y respeto.
- La retroalimentación se transmite con buenas intenciones: o bien el emisor se preocupa realmente por el receptor, o es evidente que la retroalimentación busca servir a un propósito valioso, es decir, no sirve exclusivamente a los intereses del emisor.
- ➢ El momento y las circunstancias de la retroalimentación son adecuados: la retroalimentación es eficaz cuando es oportuna y se transmite bajo condiciones conducentes al aprendizaje. Ej. Cuando se transmite en un momento en que el receptor esta abierto a la retroalimentación. Axial mismo, la mayoría de personas prefieren recibir la retroalimentación negativa en privado.
- La retroalimentación se ofrece de manera personal e interactiva: La retroalimentación se ofrece en persona; el receptor puede escuchar la entonación del emisor, observar su expresión facial y su lenguaje

- corporal. Existe la oportunidad para el receptor de hacer preguntas y aclarar el mensaje.
- El mensaje de la retroalimentación es claro: La retroalimentación comunica exitosamente un mensaje claro o nueva información con respecto a algo que el receptor he hecho, dejado de hacer o debe hacer.
- La retroalimentación es útil para el receptor: El mensaje contiene información adecuada o sugerencias nuevas, útiles y esclarecedoras. Los consejos adicionales, bien intencionados pueden ser útiles o no, pero la información transmitida se considera valida y permite al receptor aprender.

# Tipos de Retroalimentación:

- Retroalimentación Positiva y Motivación: No hay completa certeza que la retroalimentación positiva haga que las personas trabajen de manera mas diligentes, pero si parece que estimula a las personas a continuar sus esfuerzos. Si se lleva a las personas a esperar retroalimentación positiva y no la reciben, al parecer esta decepción es también factor de desmotivación. Un estudio realizado por los profesores Richard M. Ryan y Edgard L. Deci indican que la retroalimentación positiva es factor de desmotivación cuando suena a control y destruye la sensación de autonomía de las personas en esto aun el elogio.
- Retroalimentación Negativa y Desmotivación: La retroalimentación negativa señala a las personas que están haciendo algo de modo incorrecto o insuficiente. La retroalimentación negativa es parte decisiva del crecimiento y desarrollo. El profesor Deci señala "la negativa es mucho mas desastrosa. Cuando se decía a las personas que no se habían desempeñado bien, se sentían incompetentes y controladas y toda su motivación intrínseca se desvanecía. " Aunque por muchas razones los receptores de retroalimentación negativa pueden sentirse

motivados a aumentar sus efectos, su goce natural o su deseo de llevar a cabo la tarea disminuye con la retroalimentación negativa.

#### Retroalimentación Eficaz

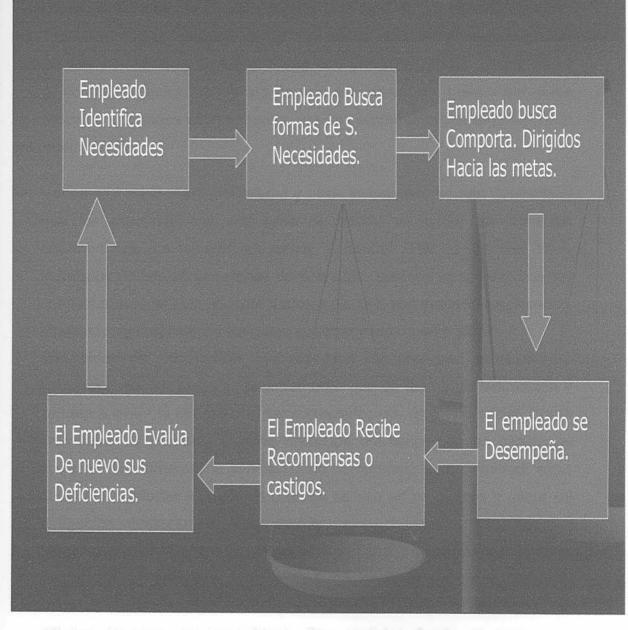
Los gerentes de una organización u instituciones utilizaran la retroalimentación eficaz cuando reconozcan, comprendan y valoren de manera autentica la importancia de la buena comunicación y la difusión de la información, esto no puede lograrse simplemente eliminando las evaluaciones. Una retroalimentación oportuna, útil y aceptada puede ofrecer a los individuos la posibilidad de dar grandes pasos hacia el desempeño óptimo.

#### 2.2.3. Motivación

"Como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

Las primeras teorías de la motivación aparecieron en los años 50. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Estas teorías son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X e Y, y la teoría de la motivación-higiene.

# Proceso Básico de Motivación



10 00

improbable que sean temeranos, puedo ma más blemas antes verte verte en el mas blemas antes el verte de constantes estados en el mas blemas estados el verte de constantes estados en el mas el constantes estados el constantes estados el constantes el cons

#### Modelos de contenidos de Motivación:

- 1. Modelo de Jerarquía de Necesidades:
- 1.1 Modelos de Motivación de logros: David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro. Estos tres impulsos (poder, asociación y logro) son de especial importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.
- Necesidad de Poder: McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.
- Necesidad de Asociación: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.
- Necesidades de Logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del

cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

- Teoría de la jerarquía de las necesidades: Es, probablemente la más conocida de las teorías y fue ideada por Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades,
- 2.1. Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- 2.2. Seguridad: Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- 2.3. Social: Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- 2.4. Estima: Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- 2.5. Autorrealización: El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva. Así que de acuerdo con Maslow, si quiere motivar a alguien, usted necesita

entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de bajo orden se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de nivel alto se satisfacen de manera externa (por cosas como el salario, contratos sindicales, antigüedad

1. Teoría de la Motivación-Higiene: El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quiere la gente de sus trabajos?" Él pidió a la gente que describiera, en detalle, situaciones en las que se sentía excepcionalmente bien y mal acerca de sus trabajos. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

De las respuestas separadas por categorías, Herzberg concluyó que las respuestas que la gente dio cuando se sentía bien en su trabajo eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentía mal. Los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado cuando estaban insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Como resultado tales características, como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales,

las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos motivar a la gente en su trabajo, Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

gen

0010

SCOS

Satisfacción y Productividad: La satisfacción en el trabajo es simplemente la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que deberían recibir. La satisfacción en el trabajo 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 deberían 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. Así, pues, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran típicamente como una variable dependiente importante.

Productividad: una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la

eficiencia. Una empresa, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo.

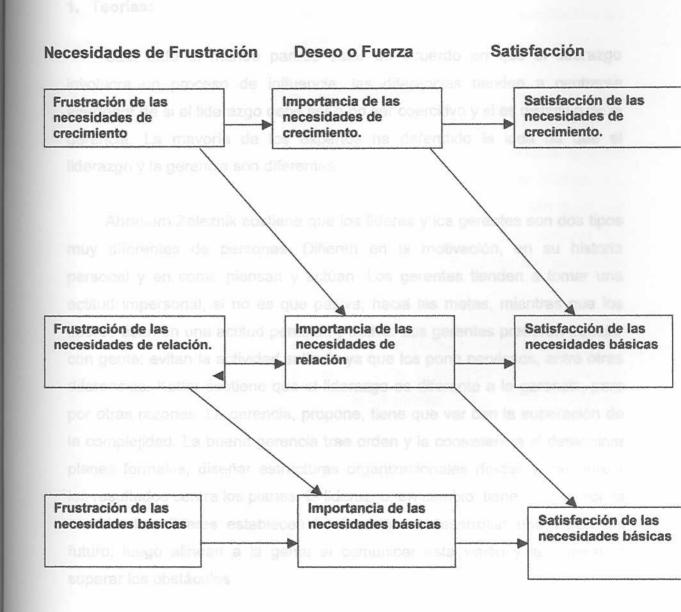
La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. Aunque prevalece un amplio consenso acerca de la necesidad de mejorar la productividad, no lo es tan amplio en cuanto a las causas fundamentales del problema y su solución. La culpa ha sido atribuida a varios factores. Hay quienes la adjudican a la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados en la fuerza de trabajo total, con lo que sin embargo otros están en desacuerdo. Hay también quienes consideran que la causa principal es el recorte en investigación y el énfasis en resultados inmediatos. Otra razón entre las que se han esgrimido para explicar el dilema de la productividad es la mayor riqueza de los individuos, lo que los vuelve menos ambiciosos. Otros observadores han mencionado la ruptura de la estructura familiar, las actitudes de los trabajadores y las políticas y regulaciones gubernamentales. Sin embargo, la atención se centra cada vez más en la administración como causa del problema, lo mismo que la solución.

- 1. Teoría de ERG: Clay Alderfer esta de acuerdo con Maslow en que las tienen una jerarquía de necesidades sin embargo, en lugar de las cinco categorías de necesidades señaladas por Abraham el modelo ERG de Alderfer sostiene que las personas tienen tres grupos de necesidades fundamentales : Básicas, de Relación y de Crecimiento y las describe así:
  - 5.1 Necesidades Básicas: o necesidades materiales, son las que se satisfacen con el alimento, el aire, la remuneración, las prestaciones y las condiciones de trabajo.

- 5.2 Necesidades de Relación: Son las que se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, superiores, subordinados, amigos y familia.
- 5.3 Necesidades de Crecimiento: Son las que expresan por medio de las tentativas de la persona fin de encontrar oportunidades para un desarrollo personal único cuando realiza contribuciones creativas o productivas al trabajo.

Feds

### MODELO DE NECESIDADES DE ERG



#### 2.2.4. El Liderazgo

# 1. Teorías: formal surge fuera de la estructura formal de la organización. Es

Casi todo el mundo parece estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor de si el liderazgo debe ser o no ser coercitivo y si es distintivo de la gerencia. La mayoría de los expertos ha defendido la idea de que el liderazgo y la gerencia son diferentes.

Abraham Zaleznik sostiene que los líderes y los gerentes son dos tipos muy diferentes de personas. Difieren en la motivación, en su historia personal y en como piensan y actúan. Los gerentes tienden a tomar una actitud impersonal, si no es que pasiva, hacia las metas, mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. Los gerentes prefieren trabajar con gente; evitan la actividad solitaria ya que los pone nerviosos, entre otras diferencias. Kotter sostiene que el liderazgo es diferente a la gerencia, pero por otras razones. La gerencia, propone, tiene que ver con la superación de la complejidad. La buena gerencia trae orden y la consistencia al determinar planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y monitorear los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, tiene que ver con el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; luego alinean a la gente al comunicar esta visión y la inspiran a superar los obstáculos.

Por lo tanto, utilizaremos una definición amplia de liderazgo, una que pueda relacionar todos los métodos actuales con el tema. Por tanto, definimos liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial, podría asumir un papel

de liderazgo simplemente a causa del puesto que él o ella tiene en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes. Encontramos que el liderazgo no formal surge fuera de la estructura formal de la organización. Es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal.

- 2. Transición en las teorías del liderazgo: Consideraremos diversos métodos para explicar lo que hace que un líder sea eficaz. Empezamos con la búsqueda de las características personales universales que los líderes podrían tener en algún grado mayor que los no líderes. Un segundo enfoque trataría de explicar el liderazgo en términos del comportamiento que una persona observa. Un tercero observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo.
- 3. Teoría de las Características: A Margaret Thatcher se la describía como una persona segura, resuelta, determinada y decidida. Durante mucho tiempo los medios han sido creyentes de las teorías de las características del liderazgo. Identifican a gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner y Colin Powell como líderes, para luego describirlos en términos tales como carismáticos, entusiastas y valientes.

Los esfuerzos en la investigación por aislar las características del liderazgo dieron como resultado varios callejones sin salida. Por ejemplo, una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda se hizo con la intención de identificar características que estuvieran asociadas consistentemente con el liderazgo, los resultados pueden ser interpretados de una manera más impresionante. Por ejemplo, las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no

líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. Adicionalmente se puede agregar que las personas que tienen alta calificación en introspección tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes.

En definitiva, algunas de estas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

4. Teorías del comportamiento en el líder: Hace algún tiempo los investigadores comenzaron a observara los comportamientos que exhibían los líderes. Se preguntaron si había algo único en la forma en que los líderes eficaces se comportaban. Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes: podríamos enseñar a ser líderes: podríamos diseñar programas que implantaran esos patrones de comportamiento en individuos que desearan ser líderes eficaces. Observamos cuatro teorías del comportamiento del liderazgo:

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio: A finales de la década de lo cuarenta, los investigadores buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración

La estructura de inicio se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y lo de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta.

La consideración se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos.

Los estudios de la Universidad de Michigan: Los estudios realizados en esta universidad tenían objetivos de investigación similares a los de la de Ohio: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró dos dimensiones del comportamiento que nombraron orientación al empleado y orientación a la producción. Los líderes que estaban orientados a los empleados eran descritos como personas que enfatizaban las relaciones interpersonales; mostraban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en cambio, tendían a enfatizar los aspectos técnicos o laborales del trabajo, su preocupación principal era el logro de las tareas del grupo y los miembros del grupo eran considerados medios para tal fin.

La matriz gerencial: Blake y Mouton propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de "interés por la gente" y de "interés por la producción", la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

El grid no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a obtener resultados. Se encontró que los gerentes se desempeñan en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo con uno 9,1 (tipo autoritario) o un estilo 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, la matriz ofrece un mejor marco para conceptuar el

estilo del liderazgo que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia substancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Los estudios escandinavos: Hoy en día, los investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento **orientado al desarrollo**. Éstos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio. Así que los investigadores escandinavos han estado conduciendo nuevos estudios buscando descubrir si hay una tercera dimensión (orientación al desarrollo) que esté relacionada con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva, han encontrado un fuerte apoyo para el comportamiento líder orientado al desarrollo como una dimensión separada e independiente. Parece que los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen más subordinados satisfechos y son considerados más competentes por sus subordinados.

5. Teorías de las contingencias: Para aquellos que estudiaban el fenómeno del liderazgo era cada vez más claro que predecir el éxito del liderazgo era más complejo que aislar algunas características o comportamientos preferidos. Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales. Aquí consideraremos 5 planteamientos para aislar las variables situacionales: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y

Blanchard, la teoría del intercambio de miembro a líder y los modelos camino-meta y de participación del líder:

El modelo de Fiedler: Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Aisló tres conceptos:

- Relaciones líder-miembro: el grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- Estructura de la tarea: el grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos.
- Posición de poder: el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas. De igua forma, asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. El estilo de liderazgo es innato en la persona ¡UD. NO puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

6. La teoría situacional de Hersey y Blanchard: Se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en algunas compañías. Según esta teoría

el liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. Ésta es una dimensión importante. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos del líder:

- Comunicar: (tarea alta relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender: (tarea alta relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- Participar: (tarea baja relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar: (tarea baja relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.
- 7. Teoría del intercambio líder-miembro: Sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno (son de confianza, obtienen muchísima atención, etc.). Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen

meno

metru

relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

8. Teoría del camino-meta: La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización. El termino camino a la meta se deriva de la creencia en que los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil el viaje a lo largo de esta trayectoria reduciendo obstáculos y peligros.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que haga que el subordinado necesita una satisfacción contingente al desempeño eficaz y proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- ➤ El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

9. Modelo de la participación del líder: Relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. Reconociendo que la estructura de la tarea tiene exigencias variadas para actividades rutinarias, por ende el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

Proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, según era dictada por diferentes tipos de situaciones. El modelo es un complejo árbol de decisiones que incorpora 12 contingencias (cuya alternativa puede ser identificada mediante opciones "si" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo. El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos puede ser posible en una situación dada: Autocrático I (AI), Autocrático II (AII), Consultivo I (CI), Consultivo II (CII) y de Grupo II (GII).

10. Autoridad Y Poder: El poder, es un concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización.

Aunque existen muchas bases de poder, el poder que más nos interesa es el **poder legítimo**. Éste emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un puesto" es aceptado como "legítimo" por los individuos. En las empresas privadas, la autoridad de un puesto procede primordialmente de la institución social ("conjunto de derechos") de la propiedad privada. En el gobierno, tal autoridad procede básicamente de la institución del gobierno representativo.

El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Éste es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios están en condiciones de ejercer considerable influencia en los demás por el respeto que se les tiene en razón de sus conocimientos especializados. Asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos dado que los demás creen en ellos y sus ideas. En este sentido, Martín Luther King poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria influyó enormemente en la conducta de mucha personas. De la misma manera, también una estrella de cine o un héroe militar podría poseer un poder de referencia considerable.

Adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensas. Poseedores de escaso poder del puesto, los agentes de compras pueden ejercer en cambio enorme influencia mediante su capacidad para acelerar o retrasar la adquisición de un repuesto indispensable.

El poder coercitivo es otro tipo de poder. Aunque estrechamente relacionado con el poder de recompensa y producto normalmente del poder legítimo, este es el poder de castigar, ya sea despidiendo a un subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o del poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

#### Competencia Laboral

La competencia laboral es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer. (SNC 2500.00)

- El modelo de competencia laboral clasifica la competencia de los individuos en tres tipos:
- **Básica**, que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados con conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita.
- **Genérica**, que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar.
- **Específica**, que identifica comportamientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y una función productiva determinada.

### La norma debe reflejar:

La competencia para administrar la tarea, para trabajar en un marco de seguridad e higiene, la aptitud para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes, la aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro, la aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo, los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

### Metodología de la Competencia

- El método para la obtención en el sector productivo, de la información de partida para la elaboración de las normas técnicas de Competencia Laboral es el método de Análisis Funcional. El mismo permite obtener la información de las funciones productivas, de modo tal, que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.
- El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular, ya que sólo con una identificación precisa del propósito principal que integra a las funciones de la organización laboral en su conjunto, es posible obtener un desglose de funciones que resulte útil y eficiente.
- Una vez que el propósito o misión principal se ha identificado, lo que se tiene que hacer es preguntarse: ¿ qué otros resultados tienen que ser logrados para cumplir con dicho propósito? Esta pregunta será repetida hasta que los resultados identificados serán logrados por un individuo.

- Cabe hacer notar que, de las partes que conforman una norma técnica de competencia laboral, sólo el elemento de competencia es derivable del análisis funcional. Por esto se reconoce que el análisis funcional es el antecedente para el desarrollo de normas técnicas de competencia laboral.
- El análisis funcional debe identificar funciones discretas, de tal manera
   que puedan ser transferibles en contextos de trabajo diferentes.
- La estructura semántica debe ser la de verbo-objeto-condición, para asegurar de esta forma la identificación de resultados, la idea precisa de qué es lo que se está haciendo y para que se mantenga la consistencia en todos los proyectos de establecimiento de normas.
- Mapa funcional. Es la expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y sub.-funciones de un área, empresa u organización productiva, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia.
- Unidad de competencia. Se corresponde con una función discreta que tiene significado y valor independiente, cada una puede ser evaluada y en su caso certificada de manera separada con relación a la norma técnica de CI. en la que se inscribe. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia.
- Elemento de competencia. Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

Los elementos de competencia reflejan y enuncian sólo lo que el individuo es o debe ser capaz de hacer, por lo que es necesario, para propósitos de normalización incorporar dos componentes de referencia normativa; los criterios de desempeño y el campo de aplicación.

- Norma técnica de Competencia Laboral. Es considerada como una herramienta para la evaluación y se integra por el conjunto de planteamientos que al ser verificados en las situaciones del trabajo, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. Es una manera de describir, lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de una manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.
- Criterio de desempeño. Conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia, es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Son la base de la evaluación, es decir, hacen referencia a aquellos aspectos que definen el resultado del desempeño competente, que es el objeto de la norma.
- Campo de aplicación. Definido por el conjunto de circunstancias laborales posibles, en las que una persona debe ser capaz de demostrar su dominio sobre el elemento de competencia. Determina la posibilidad de transferir las competencias y consecuentemente, la unidad.
- Evidencia por desempeño. Hace referencia a una serie de resultados y/o productos, requeridos por el criterio de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permiten probar y evaluar la competencia del trabajador. La evidencia directa por desempeño, detalla las situaciones requeridas por los criterios de desempeño, para la demostración del logro de la norma, mediante una evidencia por desempeño. También detalla cuánta evidencia se requiere. Evidencia por producto, detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren.

- Evidencia de conocimiento. Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. Este tipo de evidencia también debe evaluarse, sin embargo, su evaluación no parte de la teoría por sí mismo, sino de la combinación de teorías con resultados de desempeño.
- Conocimiento de base. Detalla conocimientos de: métodos, principios, teorías que se consideren necesarios para un desempeño competente.
- Conocimiento circunstancial Detalla conocimientos que permiten a los candidatos tomar decisiones respecto a (o adaptarse a) circunstancias variadas y tiene que ver con: información, sistemas de producción, estructuras
   de responsabilidad.
- Guía de evaluación. Generalmente detalla los métodos de evaluación y cómo se comparan los diferentes paquetes de evidencias (suele presentarse como un documento separado).

800

#### profesionales y 302 aurillanda CAPITULO . Actualmente su Maturadora

Juridica: Se creu ATA E bit. At al 14 de agosto de 1995 según gosta NC 4

## MARCO ORGANIZACIONAL

Se efectuó un análisis documental del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes (IAHULA), presentándose a continuación su reseña histórica, misión y visión.

#### 3.1. Reseña Histórica

El estado Mérida se encuentra situado al occidente de Venezuela, con una superficie de 11.300 Km2, y una población aproximada de 715.286 habitantes (según censo 2001). Su capital Mérida, se encuentra a una altura de 1.479 sobre el nivel del mar, con una temperatura media anual de 19° C y esta rodeada por los ríos Chama, Albarregas, Milla y Mucujún formando una meseta donde se asienta la ciudad.

EL Instituto Autónomo Hospital universitario de los Andes (IAHULA), esta situado en la parte suroeste de la ciudad de Mérida. La construcción del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes es oficiada el 29 de diciembre de 1962 según el contrato No. 4013, con aprobación de la Contraloría bajo el Nº TN oficio III 15/63 fijando como fecha de comienzo el 13 de febrero de 1963 y fecha de terminación el 13 de abril de 1966. La obra estuvo a cargo del Ingeniero Inspector Aldemaro Uzcátegui. Este hospital fue inaugurado el 23 de diciembre de 1972 en el gobierno del Dr. Rafael Caldera, siendo su primer Director el Dr. Raúl Arrellano y Jefe de Enfermera Srta. Isidra Ruiz, contaba entonces con 188 médicos, y 187 enfermeras

profesionales y 302 auxiliares de enfermería. Actualmente su **Naturaleza Jurídica:** Se crea el I.A.H.U.L.A. el 14 de agosto de 1995 según gaceta NC 4 extraordinaria y según el Art. 21 de la Ley de Salud del Estado Mérida "se crea el I.A.H.U.L.A. con domicilio en la Cuidad de Mérida con responsabilidad jurídica y patrimonio propio, adscrito a la Corporación de Salud del Estado Mérida". El I.A.H.U.L.A. prestará los servicios médicos-asistenciales que les son propios.

#### 3.2. Visión y Misión

#### Misión

Zerpa (2005), sostiene que:

Es un Instituto Autónomo, clasificado como Hospital tipo IV, siendo el más importante de la Región Andina adscrito a la Corporación de Salud del Estado Mérida, con patrimonio propio y personalidad jurídica, destinado a brindar atención medica integral especializada, realizados por un equipo de salud altamente calificado y capacitado, donde se desarrollan actividades docentes, de pre-grado y postgrado, así como de investigación clínica y de extensión, en el área de ciencias de la salud de la Universidad de los Andes, con un área de influencia regional, que ejecuta los lineamientos y políticas estratégicas en salud, dictadas por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, coherentes con la realidad de la región (p. 34).

#### Visión

Asimismo, Zerpa (2005), señala que el Instituto Autónomo Hospital

Universitario de los Andes, debe ser el principal centro regional de especialidades, que funcione con verdadera autonomía y gobernabilidad con asignación de recursos financieros acorde a sus requerimientos, como un Hospital Universitario tipo IV, dotado de:

Un equipo multidisciplinario, competente, con elevados valores éticos y humanos, que garantice una atención de alta calidad, accesibilidad e integridad, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, donde se genera el espacio idóneo para el fomento de las relaciones intersectoriales e interinstitucionales y se establezca un régimen único de comando entre la ULA y el IAHULA, que permita la formación de recursos humanos en el área de la salud, altamente calificados e impulsando la investigación y actividades de extensión que redunde en beneficio de las solución de los problemas de salud de su área de influencia y que conlleve a funcionar con una alta capacidad resolutiva a plena satisfacción del usuario (p.35).

De igual forma, el Hospital Universitario de los Andes establece los siguientes valores:

- Honestidad: Actuar con claridad y transparencia coherente con los principios de la ética y la moral.
- Creatividad: Que los trabajadores tengan habilidad para cambiar la rutina
   de su que hacer diario.
- Solidaridad: Sentir, pensar y actuar en concordancia con los demás, para fortalecer el trabajo en equipo.
- Respeto: Condición fundamental en la interacción entre las personas y con el entorno, para la convivencia.
- Iniciativa: Capacidad de generar proyectos en beneficios de la institución.
- Compromiso con la organización.

#### 3.3. Departamento de Enfermería

El departamento de enfermería es una dependencia del Instituto Autónomo hospital Universitario de los Andes. (AULA.) El cual abarca a todo el personal de enfermería, de los diferentes niveles académicos (Auxiliares de Enfermería, Técnicos Medios, Técnicos Superiores, Licenciados, Especialistas, Magíster). Es aquí donde se lleva a cabo la gerencia de las funciones Administrativas, Asistenciales, Docentes y de investigación del personal de enfermería adscrito al IAHULA. Así mismo constituye el enlace con las coordinaciones afines, los servicios hospitalarios para prever, diagnosticar y planear programas ejecutables y evaluables. Como antecedente legal establece las normativas para la regulación del comportamiento y actuación del personal.

En relación a las funciones docentes contribuye con la formación de los estudiantes pertenecientes a la profesión por ser el IAHULA el primer escenario asidero de conocimientos prácticos para todos los estudiantes de las ciencias de la salud.

# 3.4. Visión y Misión

#### Misión

El Departamento de Enfermería del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes, esta orientado a gerencial las funciones administrativas, asistenciales, docentes y de investigación, con personal altamente capacitado y especializado, deseoso de promover proceso de cambio, utilizando herramientas y tecnología en la aplicación de procedimientos técnicos y científicos que garanticen cuidado humano e integral al usuario, familia y comunidad.

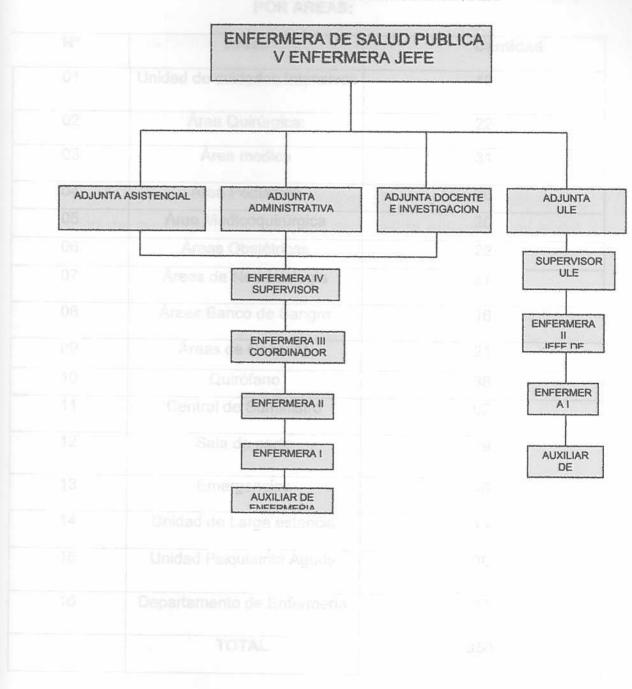
#### Visión

El Departamento de Enfermería del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes prestara atención integral, de calidad e individualizada al usuario, familia y comunidad, con profesionales altamente capacitados y especializados, comprometidos e identificados y con un gran sentido de pertenecía con la institución, e integración con equipos multidisciplinarios éticamente que permitan ser modelos del departamento y organización.

Por tal razón, los cuidados de enfermería están fundamentados a través de los principios éticos y morales, por lo que la enfermera realiza estudios de comprensión del desarrollo del ser humano con enfoque integrales, así mismo debe poseer una gran capacidad humana, y destacada preparación académica, que busca resolver los problemas al individuo, respetando su existencia y mejorando su calidad de vida, reinsertándolo a la sociedad sin secuelas.

- 1. EQUIDAD.
- 2. RESPONSABILIDAD.
- 3. SENTIDO DE PERTENECIA INSTITUCIONAL Y PROFESIONAL.
- 4. PUNTUALIDAD.
- 5. LEALTAD.
- 6. HONESTIDAD.
- 7. SOLIDARIDAD.
- 8. VERDAD.
- 9. AMOR.
- 10. JUSTICIA.
- 11. ETICA.
- 12. COMPASION.

# ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA DEL IAHULA



# RECURSOS HUMANOS ENFERMERAS ADSCRITAS AL DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA. PROFESIONALES ASIGNACION POR AREAS:

Nº	Áreas	Cantidad	
01	Unidad de cuidados Intensivos	40	
02	Área Quirúrgica:	22	
03	Área medica	31 modelitied de aplicado per	
04	Área Pediátrica	20	
05	Área Medicoquirúrgica	20	
06	Áreas Obstétricas	22	
07	Áreas de Neonatología	27	
08	Áreas Banco de Sangre	16	
09	Áreas de Consulta	21	
10	Quirófano	38	
numérico co	Central de Suministro	02 n urgodica nulia ocodenia pro-	
uno 12	Sala de parto	garter te 19	
13	Emergencias	46	
14	Unidad de Larga estancia	14	
15	Unidad Psiquiatrita Aguda	09	
16	Departamento de Enfermería	03	
1	S TOTAL 2018	350	

### RESULTADOS O DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

#### 4.1 PROCESO REALIZADO

El presente estudio se enmarcó en la modalidad de aplicado de desarrollo, de tipo descriptivo. En este sentido, la investigación se orientó a la evaluación del desempeño por parte del personal de enfermería en el del IAHULA.

Se elaboró un Cuestionario para emplear la técnica de Encuesta, con la finalidad de ser aplicado a los 35 profesionales de enfermería que conformaron la muestra. De igual forma, Para lo cual, se utilizó el coeficiente de Alpha-Crombach, el cual es un procedimiento que permite calcular el valor numérico correspondido entre 0 y 1, donde cero significa nula confiabilidad y uno el máximo, obteniendo como resultado lo siguiente:

$$\alpha = N \over N-1 \qquad 1 - \Sigma S^2 \ S^2 \qquad ; \text{ donde}$$

$$\alpha = 12 \over 1 \qquad 1 - \Sigma S^2 \ S^2 \qquad = \left(1 - 7.09 \over 29.18\right) = 0.82$$

### 4.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El presente capítulo es contentivo del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las Enfermeras adscritas al Departamento de Enfermería del IAHULA del Estado Mérida. De manera que, el análisis se efectuó mediante el establecimiento de porcentajes de respuestas dadas en cada uno de los ítems del instrumento.

Para la representación gráfica de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se seleccionó gráficos de barra contentivos del porcentaje de opiniones emitidas por los integrantes de la muestra; posteriormente, se procedió al análisis de la información. Para tal fin, se utilizó el criterio estadístico basado en el porcentaje de opiniones obtenidas para cada una de las alternativas de respuestas de los ítems del instrumento.

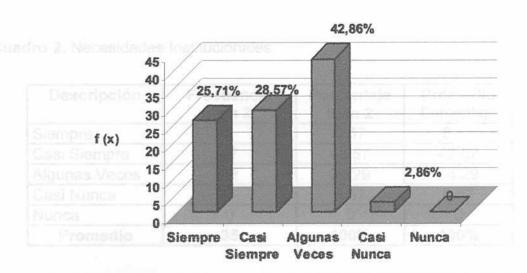
A continuación se presentan los gráficos y el análisis e interpretación de los resultados:

Frecuencia y porcentajes de las respuestas aportadas por las Enfermeras.

Cuadro 1. Clima Organizacional y motivación.

Descripción	Frecuencia Ítem 1	Porcentaje Ítem 1	Promedio Porcentaje
Siempre	9	25,71	25,71
Casi Siempre	10	28,57	28,57
Algunas Veces	15	42,86	42,86
Casi Nunca	1	2,86	2,86
Nunca	0	0	0
Promedio	35	100%	100%

Fuente: Ramírez (2006)



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Algunas Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Gráfico 1. Clima organizacional y la motivación.

Respecto a los datos presentados en el Cuadro 1 y Gráfico 1

relacionado con el ítem 1, los resultados evidencian que el 42,86% se ubicó en la alternativa Casi Siempre, el 28,57% se ubicó en Algunas Veces, el 25,71% Siempre y el 2,86% en Nunca; de allí se infiere que el clima organizacional y la motivación de los profesionales de enfermería están relacionados entre si. Por lo que, Gabaldón (2003), señala que el clima organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros y la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

Cuadro 2. Necesidades Institucionales.

Descripción	Frecuencia Ítem 2	Porcentaje Ítem 2	Promedio Porcentaje
Siempre	ron por 3: sitem	8,57	8,57
Casi Siempre	d 8 579.17 or Sie	48,57	48,57
Algunas Veces	12	34,29	34,29
Casi Nunca	3	8,57	8,57
Nunca	renember Occounting	in al O abajo	0
Promedio	35	100%	100%

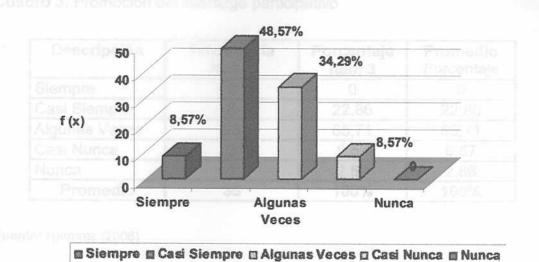


Gráfico 2. Necesidades institucionales.

Con respecto a los datos presentados en el Cuadro 2 y Gráfico 2 relacionado con el ítem 2, los resultados evidencian que el 48% de los entrevistados se inclinaron por la alternativa Casi Siempre, el 34,29% optó por Algunas Veces y el 8,57% por Siempre y Nunca, esto indica que las necesidades institucionales a través de los gerentes del hospital. Lo que demuestra que, los gerentes consideran al trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de ideas y personas que interactúan para definir estrategias y tomar decisiones.

Cuadro 3. Promoción del liderazgo participativo.

Descripción	cripción Frecuencia Ítem 3		Promedio Porcentaje	
Siempre	0	0 0	0	
Casi Siempre	8	22,86	22,86	
Algunas Veces	23	65,71	65,71	
Casi Nunca	3	8,57	8,57	
Nunca	1	2,86	2,86	
Promedio	35	100%	100%	

Fuente: Ramírez (2006)

relacio

POF A

esosn

demue

inlegna

interac

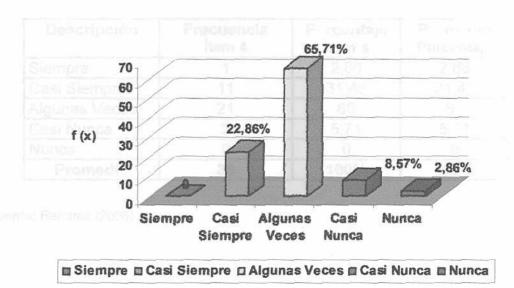


Gráfico 3. Promoción del liderazgo participativo.

Los datos presentados en el Cuadro 3 y Gráfico 3, relacionados con el ítem 3, se puede detectar que 65,71% de los entrevistados se inclinó por la alternativa Algunas Veces, el 22,86% optó por Casi Siempre, el 8,57% por Casi Nunca y el 2,86% por la alternativa Nunca, indicando que los mismos

encuestados han afirmado que la institución promueve el liderazgo participativo para establecer metas y lograr objetivos entre los profesionales de enfermería del IAHULA. Por tal razón, el comportamiento del líder es aceptable para la subordinación en el grado en que éstos lo ven como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura.

Cuadro 4. Mejora y renovación de los directivos a través de la comunicación.

Descripción	Frecuencia Ítem 4	Porcentaje Ítem 4	Promedio Porcentaje	
Siempre	ovecton (18 tos on	2,86	2,86	
Casi Siempre	11	31,43	31,43	
Algunas Veces	21	60	60	
Casi Nunca	2	5,71	5,71	
Nunca	data o sene	0 0	4 0	
Promedio	35	100%	100%	

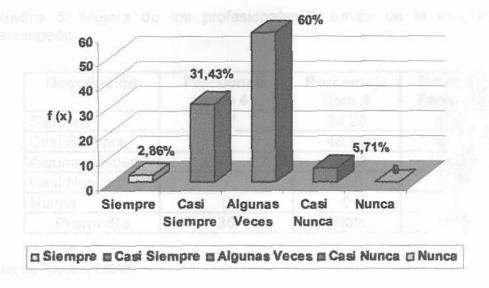
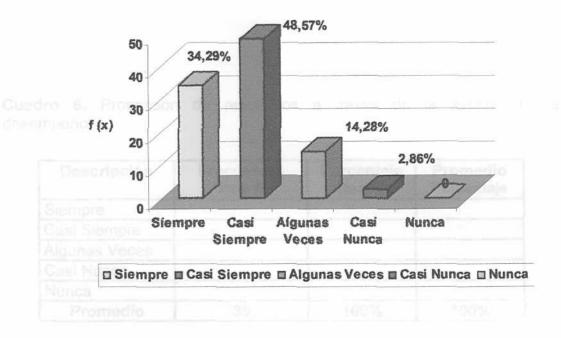


Gráfico 4. Mejora y renovación de los directivos a través de la comunicación.

Respecto a los datos presentados en el Cuadro 4 y Gráfico 4 relacionados con el ítem 4, evidencian que el 60% de los sujetos se ubicó en la alternativa Algunas Veces, el 31,43% en Casi Siempre, el 5,71% en Casi Nunca y el 2,86% Siempre, observándose que un elevado número de entrevistados sostienen que los directivos del hospital permiten mejorar y renovar el servicio público a través de la comunicación eficaz. Lo que indica que la comunicación integra las estrategias de renovación del servicio público, ya que cuenta con la capacidad de conmoción del efecto imagen: hacer conocer hacia el interior como al exterior del sistema, innovaciones, experimentaciones, resultados felices, evoluciones positivas, puede modificar la imagen del sistema y, por efecto inducido, el comportamiento de sus protagonistas.

Cuadro 5. Mejora de los profesionales a través de la evaluación de desempeño.

Descripción	Descripción Frecuencia Ítem 4		Promedic Porcentajo	
Siempre	12	34,29	34,29	
Casi Siempre	17	48,57	48,57	
Algunas Veces	5	14,28	14,28	
Casi Nunca	stva, odno na c	2,86	2,86	
Nunca	0	0	0	
Promedio	35	100%	100%	

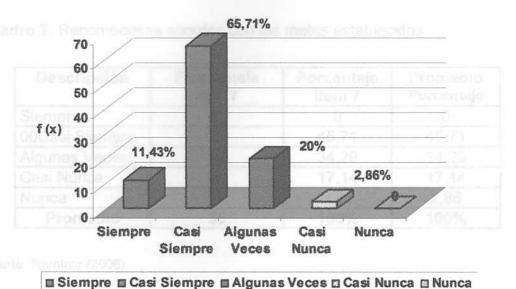


Cuadro 5. Mejora de los profesionales a través de la evaluación de desempeño.

Con respecto a los datos presentados en el Cuadro 5 y Gráfico 5 relacionado con el ítem 5, los resultados evidencian que el 48,57% de los entrevistados se inclinaron por la alternativa Casi Siempre, el 34,29% optó por Siempre, el 14,28% por Algunas Veces y el 2,86% Casi Nunca, esto indica que la evaluación de desempeño mejorar la labor de los profesionales de enfermería del IAHULA. Por lo que, la evaluación de desempeño permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidad, además constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

Cuadro 6. Proporción de resultados a través de la evaluación de desempeño.

Descripción	Frecuencia Ítem 6	Porcentaje Ítem 6	Promedio Porcentaje
Siempre			
Casi Siempre	Augultes Visues	# 11,5070 D FOI	DISTY OF A ST
Algunas Veces	videnda que un	alte dorcemas i	de les racu
Casi Nunca			
Nunca			
Promedio	35	100%	100%



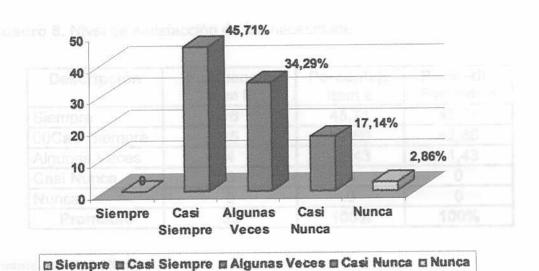
**Gráfico 6.** Proporción de resultados a través de la evaluación de desempeño.

En lo que respecta a los datos presentados en el Cuadro 6 y Gráfico 6 relacionados con el ítem 6, las respuestas ofrecidas por las enfermeras objeto de estudio revelan que el 65,71% seleccionó la alternativa Casi Siempre, el 20% señaló Algunas Veces, el 11,43% Siempre y el 2,86% Casi Nunca; por lo que se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados aseguran que la evaluación del desempeño proporciona resultados de la actuación de los profesionales de enfermería del IAHULA. De manera que, la evaluación del desempeño evalúa mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, tomando en cuenta que de la calificación de méritos derivan premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y Departamento.

Cuadro 7. Recompensas acordes con las metas establecidas.

Descripción	Frecuencia Ítem 7	Porcentaje Ítem 7	Promedio Porcentaje
Siempre	con leo meus	0 0 0 0 0	por 10 ms
00Casi Siempre	16	45,71	45,71
Algunas Veces	12	34,29	34,29
Casi Nunca	6	17,14	17,14
Nunca	sarios, ji <b>1</b> gando i	2,86	2,86
Promedio	35	100%	100%

Fuente: Ramírez (2006)



Cuadro 7. Recompensas acordes con las metas establecidas.

Los datos presentados en el Cuadro 7 y Gráfico 7, relacionados con el ítem 7, se puede detectar que 45,71% de los entrevistados se inclinó por la

alternativa Casi Siempre, el 34,29% optó por Algunas Veces, el 17,14% por Casi Nunca y el 2,86% por la alternativa Nunca, indicando que los mismos encuestados han afirmado que los profesionales de enfermería reciben recompensas acordes con las metas establecidas por la institución. Asimismo, se enfatiza que la evaluación de desempeño sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Cuadro 8. Nivel de satisfacción de las necesidades.

Descripción	Descripción Frecuencia Ítem 8		Promedio Porcentaje	
Siempre	16	45,71	45,71	
00Casi Siempre	15	42,86	42,86	
Algunas Veces	4	11,43	11,43	
Casi Nunca	0	0	0	
Nunca	el de Ostatado	0	0	
Promedio	35	100%	100%	

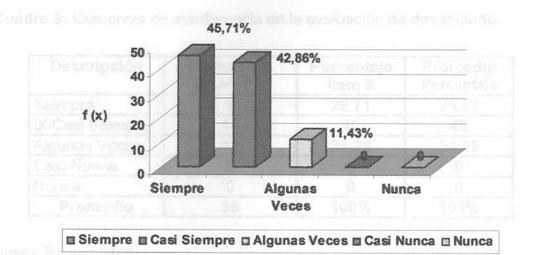


Gráfico 8. Nivel de satisfacción de las necesidades.

Respecto a los datos presentados en el Cuadro 8 y Gráfico 8 relacionados con el ítem 8, evidencian que el 45,71% de los sujetos se ubicó en la alternativa Siempre, el 42,86% en Casi Siempre y el 11,43% en Algunas Veces, observándose que un elevado número de entrevistados sostienen que el nivel de satisfacción de las necesidades en los profesionales de la enfermería se refleja en el desempeño del trabajo. Por tanto, la evaluación de desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. De igual forma, es preciso tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es conveniente que éste tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo.

Cuadro 9. Existencia de interferencia en la evaluación de desempeño.

Descripción	Frecuencia Ítem 9	Porcentaje Ítem 9	Promedio Porcentaje	
Siempre	9	25,71	25,71	
00Casi Siempre	14	40	40	
Algunas Veces	12	34,29	34,29	
Casi Nunca	0	0	0	
Nunca	0	0	0	
Promedio	35	100%	100%	

Fuente: Ramírez (2006)

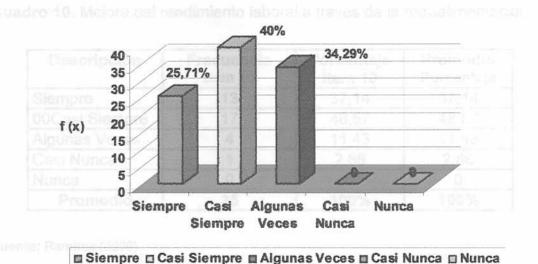


Gráfico 9. Existencia de interferencia en la evaluación de desempeño.

En lo que respecta a los datos presentados en el Cuadro 9 y Gráfico 9 relacionados con el ítem 9, las respuestas ofrecidas por las enfermeras objeto de estudio revelan que el 40% seleccionó la alternativa Casi Siempre, el 34,29% Algunas Veces y el 25,71% señaló Siempre; por lo que se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados aseguran que la existe

interferencia entre la evaluación del desempeño y los elementos subjetivos dentro de la institución. De manera que, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica, ya que los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Cuadro 10. Mejora del rendimiento laboral a través de la retroalimentación.

Descripción	Frecuencia Ítem 10	Porcentaje Ítem 10	Promedio Porcentaje	
Siempre	13	37,14	37,14	
00Casi Siempre	17	48,57	48,57	
Algunas Veces	4	11,43	11,43	
Casi Nunca	Casi Sie1opre, el	2,86	2,86	
Nunca	2007 and 0 and 100	0	0	
Promedio	35	100%	100%	



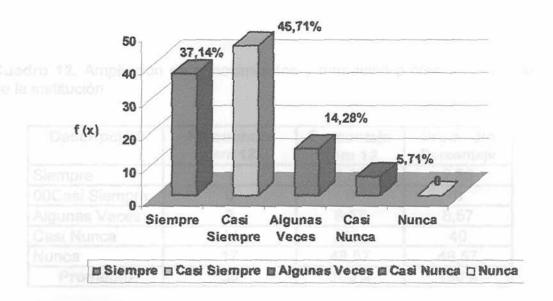
Gráfico 10. Mejora del rendimiento laboral a través de la retroalimentación.

Respecto a los datos presentados en el Cuadro 10 y Gráfico 10 relacionados con el ítem 10, evidencian que el 48,57% de los sujetos se ubicó en la alternativa Casi Siempre, el 37,14% en Siempre, el 11,43% en Algunas Veces y el 2,86% en Casi Nunca, observándose que un elevado número de entrevistados sostienen que retroalimentación de la evaluación efectiva mejora el rendimiento laboral de los profesionales de enfermería del IAHULA. Por lo que, los gerentes de una organización u instituciones utilizaran la retroalimentacion eficaz cuando reconozcan, comprendan y valoren de manera autentica la importancia de la buena comunicación y la difusión de la información, esto no puede lograrse simplemente eliminando las evaluaciones, ya que una retroalimentacion oportuna, útil y aceptada puede ofrecer a los individuos la posibilidad de dar grandes pasos hacia el desempeño óptimo.

Cuadro 11. Influencia de la evaluación del desempeño en la motivación personal.

Descripción	Frecuencia Ítem 11	Porcentaje Ítem 11	Promedio Porcentaje	
Siempre	13	37,14	37,14	
00Casi Siempre	15	45,71	45,71	
Algunas Veces	5	14,28	14,28	
Casi Nunca	meta c 2 anizacio	5,71	5,71	
Nunca	0	0	0	
Promedio	35	100%	100%	

Fuente: Ramírez (2006)



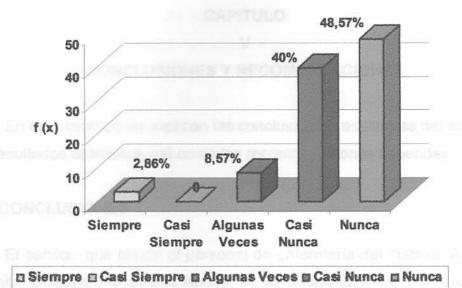
Cuadro 11. Influencia de la evaluación del desempeño en la motivación personal.

Los datos presentados en el Cuadro 11 y Gráfico 11 relacionados con el

ítem 11, se puede detectar que el 45,71% de los entrevistados se inclinó por la alternativa Casi Siempre, el 37,14% optó por Casi Siempre, el 14,28% por Algunas Veces y el 5,71% por la Casi Nunca, indicando que los mismos encuestados han afirmado que la evaluación del desempeño influye en la motivación personal y organizacional de los profesionales de la enfermería del IAHULA. De manera que, la motivación personal se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta organizacional. Así, pues, la satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, por tanto se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al tiempo que su intensidad.

Cuadro 12. Ampliación de conocimientos y formación profesional por parte de la institución.

Descripción	Frecuencia Ítem 12	Porcentaje Ítem 12	Promedio Porcentaje
Siempre	1	2,86	2,86
00Casi Siempre	d retingon takes	0	0
Algunas Veces	Masema <b>3</b> , Casi N	8,57	8,57
Casi Nunca	14	40	40
Nunca	17	48,57	48,57
Promedio	35	100%	100%



**Gráfico 12.** Ampliación de conocimientos y formación profesional por parte de la institución.

En lo que respecta a los datos presentados en el Cuadro 12 y Gráfico 12 relacionados con el ítem 12, las respuestas ofrecidas por las entrevistadas objeto de estudio revelan que el 48,57% seleccionó la alternativa Nunca, el 40% señaló Casi Nunca, el 8,57% Algunas Veces y el 2,86% Siempre; por lo que se evidencia que un alto porcentaje de los encuestados aseguran que la institución brinda oportunidades para ampliar los conocimientos y mejorar la formación profesional de los profesionales de enfermería del IAHULA. Demostrando de esta manera que, es preciso que la institución permita generar programas de formación y capacitación en salud, así como el desarrollo y aplicación de tecnología médica de punta, en las áreas en que se desenvuelve el personal de enfermería.

#### CAPITULO

#### V

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se explican las conclusiones resultantes del análisis de los resultados obtenidos, así como las recomendaciones sugeridas.

#### 5.1. CONCLUSIONES

El servicio que brinda el personal de enfermería del Instituto Autónomo Hospital Universitario de Los Andes, se ve constantemente presionados por la creciente demanda, lo cual obliga a revisar periódicamente sus procedimiento operativos para hacerlo más efectivo y satisfacer las necesidades de los usuarios. Por ello, la evaluación del desempeño en un sentido teórico, sería la cantidad de salud que se brinde a la comunidad, procurando un máximo de atención con el mínimo recurso posible.

Medir la cantidad de trabajo que se realiza y la forma y condiciones en que el mismo llega al usuario no es fácil, dado que la productividad se ve afectada por la capacidad y actitudes personales, experiencia, grado de dificultad de las tareas, disponibilidad de insumos y tecnología y el tipo de trabajo de los enfermeros. Por esta razón, se requieren bases confiables de información las cuales se obtienen por intermedio de indicadores o estándares para los cálculos y estimaciones, tanto en cantidad como en calidad de las actividades y sus instrumentos.

Esa relación lograda entre los resultados alcanzados y aquellos propuestos permiten medir la efectividad de la gestión en términos de metas que se han podido alcanzar. Pues, la efectividad de la evaluación de desempeño del personal de enfermería del IAHULA es un criterio de

desempeño, que implica la forma cómo se utilizan los recursos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

De igual forma, se mide la eficacia en función de las actividades, que en términos de prestación de servicios se interpreta como el logro o el alcance de las metas propuestas, relacionándose el número de actividades programadas con la efectivamente realizadas, es decir, resultados obtenidos en cuanto a los objetivos alcanzados. Correspondería entonces al grado en que la actividad logró el resultado concreto y final que se proponía, relacionando así los resultados previstos con los efectivamente alcanzados, o dicho de otra manera, la cantidad de actividades útiles alcanzadas sobre el número de actividades totales.

De esta manera, la evaluación de desempeño concretamente se vincula con los objetivos de una adecuada atención y la productividad de sus recursos será posible si a través de una oportuna y confiable información se puede determinar:

- Los recursos existentes para la prestación del servicio, tales como el número y distribución de las camas disponibles, recursos de personal, actividades, equipos, materiales y presupuesto.
- La población que demanda servicios, número y características de usuarios potenciales.
- Los servicios que se prestan.

5.8. 6

- Costos y rendimiento de los servicios existentes.

De allí que establecer el área programática de un hospital para ampliar su cobertura es sinónimo de evaluación efectiva de desempeño el personal de enfermeria, a través de los criterios técnico-administrativos necesarios para optimizar el uso de un servicio particular, como las demás áreas de servicio en un hospital, pues está referido a la eficiencia y logro de los

objetivos del establecimiento sin reparar, si así fuera necesario, en costos, resultará ser eficacia.

La atención a la salud requiere conocer la realidad de lo que se hace a través de sus indicadores de evaluación de desempeño. Al identificar el producto de esa atención y a forma como se está manejando. Solo es posible valorar la evaluación de desempeño de los servicios de salud a través del análisis de la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de medios que fue necesario utilizar para lograrlos.

#### 5.2. RECOMENDACIONES

- Dar a conocer los resultados de este trabajo de investigación a las autoridades de la institución, para tomar decisiones en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los profesionales de enfermería.
- Aplicar las evaluaciones del desempeño cada seis meses con el fin de mejorar la retroalimentación de los enfermeros (as).
- Establecer y aplicar programas de educación continua en servicio para el personal de enfermería, de esta manera se mantienen actualizados con tecnologías de punta.
- Permitir por parte de los gerentes de la institución al personal de enfermería incentivos como viáticos para asistir a eventos científicos nacionales e internacionales.
- Dar a conocer estos resultados a las autoridades regionales, municipales y ocales de salud a fin de implementar estrategias y facilitar la toma de decisiones que conduzcan a mejorar el desempeño del personal de enfermería.
- En el ámbito regional se recomienda la evaluación y redistribución de los recursos humanos, que permitan asignación de personal basados en criterios técnicos y sobre la base de la demanda de la población.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁAFICAS

- Arrieta, Fernández y López (2001). La motivación en relación al desempeño laboral de las enfermeras adscritas a diferentes unidades en el hospital pediátrico "Dr. Agustín Zubillaga". Barquisimeto, Estado Lara.
- Alvarado, A; Pineda J; Rodríguez, R y Rodríguez, Y. (2001). Factores motivadores que influyen en desempeño laboral del personal de enfermería de sala de parto del hospital universitario "Dr. Antonio Maria Pineda". Barquisimeto Estado Lara.
- Balderas, M. (2005). ¿Evaluaciones de desempeño?. 1ra. edición. Bogotá: Editorial Norma.
- Carpio, F. (2001). Evaluación de Desempeño en las Organizaciones 2002. México: Edición México.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de los Recursos Humanos. México: Editorial Interamericana.
- Código Deodontológo de Enfermería (1991). Caracas. Venezuela.
- Freitez, T., Medina, M., Mendoza, M. y Pernalete, N. (2003). Desempeño Laboral de las enfermeras coordinadoras Hospital Central Universitario "Dr. Antonio Maria Pineda". Barquisimeto, Estado Lara.
- Gabaldón, F. (2003). Gerencia de organizaciones de servicio. 1ra. edición. Mérida: Consejo de Publicaciones ULA.
- Gibson, J. Cols. (1989). Organización, Conducta, Estructura, Proceso. México: Editorial Interamericana.
- Girardier, C. (2003). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Bogotá: Editorial LTDA.
- Havard, B. (2001). *Métodos de evaluación del rendimiento*. 1ra. edición. Barcelona-España: Editorial Gedisa.
- Hellriegel, Slocum, Woodman (1999). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Internacional Thomson.

- Hernández Sampieri, R. y Otros (1998). *Metodología de la investigación*. 2da. Edición. Barcelona- España: Seix Barral S.A.
- Hernández, S. (1999). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. 3ra. edición. Caracas. IUTC-SYPAL.
- Huber, D. (1999). Liderazgo y Administración en Enfermería. México: Editorial Interamericana.
- Laya, Gloria y Zambrano de G. A. (2000). La Evaluación del Desempeño de las Enfermeras de Atención Directa y su satisfacción con la Evaluación. Valencia. Venezuela.
- Ley del Ejercicio Profesional de la Enfermería (2005). Gaceta Oficial No. 38.263. Caracas 1 septiembre de 2005.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2001). Gaceta Oficial No. 5.557 de fecha 13 de noviembre de 2001.
- Ley del Funcionario Público (2002). Evaluación del Desempeño. Caracas. Venezuela.
- Manrique, F., Molina, C., Parra. B, Rosales, V. (2004). Motivación y Satisfacción del Personal de Enfermería Egresado del programa de profesionalización de la escuela de Enfermería de la Universidad de los Andes" que labora en el Hospital II "San José ". Mérida, Venezuela.
- Quiñones, D. (2004). Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección de Recursos Humanos. Caso CORPOSALUD. Mérida, Venezuela.
- Salas, M (2003). Evaluación del Desempeño. Bogotá.

MBH

Mish!

- Stoner y Cols. (1996). Administración. México: Editorial Interamericana 6ª Edición.
- Tamayo, M. y Tamayo (1998). Proceso de la investigación científica. 3ra edición. México: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003). Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales. Caracas:

FEDUPEL.

Herns

Lay d

Quing

Stone

Zerpa O. (2005). Planificación Estratégica del Instituto Autónomo Hospital Universitario de los Andes. Mérida: UCAB.

ANEXOS

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANGRES SIGLEO

DIRECCIÓN DE POSTURA DO DESALLO

ESPECIALIZACIÓN EN GERIENCIA DE ASSESSICIOS DE SALLO

# **ANEXOS**

ANEXO A

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL

Autor: Elsy Ramings

MERIEL 2018

#### UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO DIRECCIÓN DE POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

ANEXO A

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL I.A.H.U.LA

Información es de suma transcribana Autor: Elsy Ramírez

MÉRIDA, 2006

#### Instituto Autónomo Hospital Universitario de Los Andes (IAHULA)

Estimado Enfermero (a):

Para la realización de la investigación calidad de atención al usuario, se solicita su colaboración en el sentido de contestar en la forma más sincera posible las preguntas del presente cuestionario. La información es totalmente confidencial, por lo tanto no necesita colocar su nombre.

Gracias por su colaboración. La Autora

Siempre 4
Casi Siempre 3
Algunas Veces 2
Nunca 1

Proceda de la manera señalada a continuación para responder al instrumento:

- 1. Cada enunciado debe ser leído cuidadosamente.
- 2. La respuesta que considere acertada márquela con una (X).
- 3. Todas las proposiciones deben ser respondidas, puesto que su información es de suma importancia.

Su sinceridad es imprescindible respecto a la confiabilidad de la información.

Nº	Criterios	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca
1	El clima organizacional y la motivación de los Profesionales de Enfermería están relacionados entre si.		Maria de la composición dela composición de la composición de la composición dela composición de la composición de la composición dela composición dela composición de la composición de la composición dela composición de la composición del composición dela composición del	N CUALI	ATIVA	
2	Se determinan las necesidades institucionales a través de los gerentes del hospital.	REAL PAIR		THE OPEN		-
3	La institución promueve el liderazgo participativo para establecer metas y lograr objetivos entre los Profesionales de la Enfermería del IAHULA					_
4	Los Directivos del Hospital permiten mejorar y renovar el servicio público a través de la comunicación eficaz.					
5	La evaluación de desempeño mejora la labor de los Profesionales de Enfermería del IAHULA.					
6	La evaluación del desempeño proporciona resultados de la actuación de los Profesionales de Enfermería del IAHULA		111			
7	Los Profesionales de Enfermería reciben recompensas acordes con las metas establecidas por la institución.					
8	El nivel de satisfacción de las necesidades en los Profesionales de la Enfermería, se refleja en el desempeño del trabajo de estos profesionales	T,				
9	Existe interferencia entre la evaluación del desempeño y los elementos subjetivos dentro de la institución.					
10	La retroalimentación surgida de la evaluación efectiva, mejora el rendimiento laboral de los Profesionales de Enfermería del IAHULA					
11	La evaluación del desempeño influye en la motivación personal y organizacional de los Profesionales de la Enfermería del IAHULA	uman de Tr	G.I			
12	La institución brinda oportunidades para ampliar los conocimientos y mejorar la formación profesional de los Profesionales de Enfermería del IAHULA.			(FF )		

CRITERIOS	AP	APRECIACIÓN CUALITATIVA									
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE							
Presentación del Instrumento.											
Claridad de la redacción de los ítems.											
Pertinencia de las variables con los indicadores.		9									
Relevancia del contenido.											
Factibilidad de aplicación.											
Observaciones											
Validado por											
Profesión	Lugar de Tra	abajo									
Cargo que Desempeña		Fi	ma								

proporce de los P

subjetive 10 Le retr

organiza

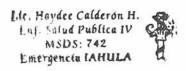
									Al	NE	Ξ×	C	E	3							

# Valores de Desviación Estándar de los Ítems para el Cálculo del Coeficiente Alfa-Crombach del Personal de Enfermería

Suj.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Sub. T.	Totales
1	4	4	11	3	5	4	3	5	3	4	4	1		41
2	3	4	3	2	5	4	3	4	4	4	4	1		41
3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	5	1		43
4	3	3	3	3	4	4	2	4	5	4	4	1		40
5	4	2	2	3	4	3	3	5	4	4	2	1	19	37
6	3	4	3	3	2	2	1	5	3	2	2	1		31
7	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5		54
8	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	5	1		45
9	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	1		37
10	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	1		45
11	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	1		46
12	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5	5	1		48
13	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	1		50
14	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	1	1000000	33
15	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	5	1		47
16	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2		36
17	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	4	2		46
18	2	3	3	3	4	5	2	4	5	4	5	2		42
19	3	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	3		46
20	4	3	3	3	4	4	4	5	5	A	4	2		45
21	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	2		41
22	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	1		37
23	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	1		49
24	4	2	2	3	3	4	3	5	5	4	4	1		40
25	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2		42
26	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2		41
27	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2		41
28	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3		47
29	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2		43
30	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3		49
31	3	2	2	3	4 0	4	3	4	3	3	3	2		36
32	5	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	2		44
33	5	3	3	4	4	4	3	5	5	4	5	2		47
34	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	2		50
35	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2		53
S	132	125	108	116	145	135	113	152	137	147	144	59	1454	1454
X	3,77	3,57	3,09	3,31	4,14	3,86	3,23	4,34	3,91	4,20	4.11	1,69		43,23
S	0,88	0,78	0,66	0,63	0,77	0,65	0,84	0,68	0,78	0.76	0,87	0,87		5,402
S2	0,77	0,61	0,43	0,40	0,60	0,42	0,71	0,47	0,61	0,58	0,75	0,75	7.09	29,18
						1	7.7.	213				7,	1	1,09
													-	0,825831

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA										
CRITERIO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE							
Presentación del Instrumento.	×	I BOEN-	REGULAR	GET KILLET							
Claridad de la redacción de los ítems.	×										
Pertinencia de las variables con los indicadores.		X									
Relevancia del contenido.		X									
Factibilidad de aplicación.		X									

Apreciación Cualitativa EL LASTAUNENTO PRESENTADO PERMITE OBTENEZ RESULTADOS OBJETIVOS Y
VALIDOS ACERCA DE LA RELACION ENTRE LAS MARZINBLES IDENTIFICADAS
EN EL PROBLEMA EN ESTUDIO. LOS ITEMS SON PERTINEUTES Y
COMPRENSIBLES. LA ESCALA APLICADA ES ADECUADA
physical is an in the second
Observaciones LA MOTIVACION LABORAL ES UN CONCEPTO ABSTIRACTO, FACTIBLE DE
MEDIZ CUALITATIVAMENTE. UM MAYOR NUMERO DE FTEMS QUE
MBORDEN LOS ASPECTOS ZAPCICITOS EN LA MOTIVACION,
COMPLEMENTARIA SE ESTUDIO DE LA RELACION ION LA
EUALVACION DEL DESEMPEDO
Validado por HAYDEE CALDERÓS H C.I. 3992875  Profesión Sic EN ENTERIMERIA Lugar de Trabajo
Profesión Sic Es ENFERMEZIA Lugar de Trabajo
Cargo que Desempeña ENFERMENTA IV Firma Rights .



CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA										
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE							
Presentación del Instrumento.	Χ		·								
Claridad de la redacción de los ítems.		X									
Pertinencia de las variables con los indicadores.		X									
Relevancia del contenido.	X										
Factibilidad de aplicación.	X										

Apreciación Cualitativa
Se observa que estau relacionado lo objeturo son el fristrumento.
Observaciones
Validado por <u>Omoira Derfa</u> C.I. <u>3995506</u>
Profesión Lie. Oufementa Lugar de Trabajo IAHULA.  Cargo que Desempeña Supemisora Firma

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA										
4	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE							
Presentación del Instrumento.	×										
Claridad de la redacción de los ítems.	*										
Pertinencia de las variables con los indicadores.		X									
Relevancia del contenido.	X										
Factibilidad de aplicación.	X		•								

Apreciación Cualitativa
E. inframento Comple con los objetivos propuentos. AT
obsenua una clara pencescion en la redaktion de los
tems, contenido, patibilidad de aplicación en Todo
el processo paral la evaluación del Desempeño.
at the state of th
Observaciones
a
Validado por los Ravael Bartos C.I. 9029693
Profesión Abegado Lugar de Trabajo Corposalud Edo Hévida
Lugal de Trabajo Confosições Con Trovad
Cargo que Desempeña Analista Evaluacien Desempeño Firma Japa