

**LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Lcda. Petra Yajaira Reyes, C.I. 7.059.314
Tutora: Dra. Belkis Tovar

Bárbula, Mayo 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Lcda. Petra Yajaira Reyes
Tutora: Dra. Belkis Tovar

Bárbula, Mayo 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Magíster en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Autora: Lcda. Petra Yajaira Reyes
Tutora: Dra. Belkis Tovar

Bárbula, Mayo 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presenta hago constar que yo, **Dra. Belkis Tovar**, Cédula de Identidad V-**3577957**, he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **Lcda. Petra Yajaira Reyes**, Cédula de Identidad V- **7059314**, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, cuyo título es: “**LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**”; y que acepto asesorar a la estudiante, en calidad de Tutora, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Grado hasta su presentación y evaluación.

En Valencia a los 28 días del mes de Mayo de 2012.

Tutora: Dra. Belkis Tovar
C. I. N° 3577957



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **“LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**; presentado por la Licenciada **Petra Yajaira Reyes**, Cédula de Identidad V- **7059314**, para optar por el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del 2012.

Nombre y apellido

Cédula de Identidad

Firma

DEDICATORIA

A Dios, por darme la existencia y la fortaleza para siempre afrontar con entusiasmo todos los obstáculos y dificultades de la vida, y así como también por hacer de mí un ser humilde, perseverante y agradecido con la vida, al igual que a mis Ángeles, Arcángeles, a mi Ángel de la Guarda y a todos mis guías superiores.

A Mi Madre, por brindarme su inmenso amor, sus valores, sus conocimientos, esfuerzo, por luchar, sobre todo por siempre estar ahí, y agradecerle a Dios por darme la madre que hoy en día tengo te amo.

A Mis Hijos, que son fuente de inspiración en esta lucha diaria, a ellos dedico en especial este éxito para que sea para ellos ejemplo de triunfo en la vida.

A mi Esposo, por ser un pilar importante en mi vida, por su amor, paciencia y apoyo en todo momento difíciles de mi vida.

¡A todos ellos dedico este éxito de mi vida!

Petra Yajaira

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso principalmente por darme la vida, bendecirme siempre, llenarme de sabiduría y por ser el motor fundamental de la culminación de esta meta, de igual manera mis Ángeles, Arcángeles, a mi Ángel de la Guarda y a todos mis guías superiores.

A mi madre y familiares, por todo el amor y apoyo incondicional que se hace presente día a día, por cada consejo y palabra de aliento que en oportunidades he necesitado, por eso y más hoy por hoy me ayudaron a triunfar.

A mi casa de estudios la Universidad de Carabobo, por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera y cumplir esto que una vez fue un sueño. A todos los Profesores, en especial a los expertos que me validaron y al Prof. Victor Gasparini, que a lo largo de mi carrera universitaria han aportado un granito de arena para ver hoy materializado en mi sus consejos y enseñanzas, por ser más que profesores, ser amigos, valor agregado que jamás olvidare.

Al personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud, por abrirme sus puertas, y permitirme aplicar el instrumento de recolección de datos. A todos ustedes muchísimas gracias por formar parte de este recorrido.

A mi tutora Dra. Belkis Tovar, por su valiosa colaboración y apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación, pues todos y cada uno de sus aportes forman parte fundamental de esta creación.

A todas y todos quienes de una forma u otra me apoyaron en todo momento y me orientaron en la realización de este trabajo de grado, agradezco de forma sinceras su valiosa colaboración.

Petra Yajaira

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	Pág. vi
Agradecimientos	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Figuras	xii
Resumen	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	8
Objetivos General	8
Objetivos Especifico	8
Justificación	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	11
Antecedentes	11
Bases Teóricas	15
Marco Conceptual	27
Definición de Términos Básicos	51
Bases Legales	52
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	56
Naturaleza de la Investigación	56
Diseño de la Investigación	57
Estrategia Metodológica	58
Colectivo a Investigar	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	61
Validez y Confiabilidad	62
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	66

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
LISTA DE REFERENCIAS	93
ANEXOS	96
A. Aspectos Administrativos	97
B. Instrumento de Recolección de Datos	101
C. Confiabilidad	105
D. Validez del Instrumento de Recolección de Datos	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	pp.
1. Técnico Metodológico	59
2. Liderazgo	67
3. Fuerzas Motivacionales	69
4. Proceso de Comunicación	72
5. Toma de Decisiones	75
6. Relaciones Interpersonales	77
7. Condiciones Ambientales de Trabajo	79
8. Objetivos de Resultados de Perfeccionamiento	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	pp.
1. Liderazgo	67
2. Fuerzas Motivacionales	69
3. Proceso de Comunicación	72
4. Toma de Decisiones	75
5. Relaciones Interpersonales	77
6. Condiciones Ambientales de Trabajo	79
7. Objetivos de Resultados de Perfeccionamiento	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°		pp.
1.	Jerarquía de Necesidades	19
2.	Medio Interno y Externo de los Recursos Humanos	35



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Lic. Petra Yajaira Reyes

Tutora: Prof. Belkis Tovar

Fecha: Marzo 2012

RESUMEN

La motivación, es la principal expresión del clima laboral, de ahí que refleje la interacción entre características personales y organizacionales; por lo que se puede reconocer la relación estrecha entre satisfacción laboral y nivel de motivación. Es por ello que la presente investigación estuvo orientada a Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral. La misma estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo, cabe destacar, que será tomado como colectivo a investigar a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud, que cuenta con una población de ocho (08) trabajadores en total, por lo que forman la población objeto de estudio. A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados se seleccionó y se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, en este sentido estuvo elaborado bajo la escala de Lickert, en donde TA (5): Totalmente de acuerdo, DA (4): De acuerdo, NDA/NED (3): Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, ED (2): En desacuerdo y TD (1): Totalmente en desacuerdo. Sus resultados arrojaron que existe una desmotivación por parte de los trabajadores del departamento objeto de estudio, cabe destacar que los factores que conforman la motivación tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente laboral, entre otros, inciden en la motivación de los mismos, lo cual se ve reflejado en su desempeño laboral, viéndose afectado negativamente este último, por lo que se formularon varias recomendaciones.

Palabras Claves: motivación, desempeño laboral, recursos humanos

Línea de Investigación: Conducta y Su implicación en el Trabajo



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
MASTER AND LABOUR ADMINISTRATION
INDUSTRIAL RELATIONS**



**MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE DEPARTMENT OF HUMAN
RESOURCES OF THE FACULTY OF HEALTH IN THE
UNIVERSITY OF CARABOBO**

Author: Lic. Petra Yajaira Reyes

Tutor: Prof. Belkis Tovar

Date: March 2012

SUMMARY

Motivation is the main expression of the work environment, thus reflecting the interaction between personal and organizational characteristics, so it can recognize the close relationship between job satisfaction and motivation. That is why this investigation was designed to analyze the motivation of workers in the Human Resources Department, Faculty of Health Sciences at the University of Carabobo, to improve job performance. It was framed in a descriptive field study, it should be noted, to be taken as a group to research workers in the Human Resources Department at the Faculty of Health Sciences, with a population of eight (08) workers total, making that form the study population. In order to analyze the data collection to meet the proposed objectives was selected and applied the questionnaire as data collection instrument in this regard was prepared under the Likert scale, where TA (5): Strongly Agree , DA (4): Okay, NDA / NED (3): Neither Agree / Disagree Neither, ED (2): Disagree and TD (1): Strongly disagree. Their results showed that there is a lack of motivation by employees of the department under study, it is noteworthy that the factors shaping the motivation such as leadership, communication, interpersonal relations, work environment, among others, affect the motivation of these, which is reflected in their job performance, the latter being affected negatively, so that made several recommendations.

Keywords: motivation, job performance, human resources

Online Research: Conduct and Their involvement at Work

INTRODUCCIÓN

La motivación, es aquella que impulsa a la persona a actuar buscando la utilidad para las otras personas, como consecuencia de realizar la acción. Lo que se busca es el servicio a los demás, independientemente o principalmente, con respecto del resultado externo de la acción o del grado de satisfacción que el mero hecho de realizarla suponga. Según Koontz, H. (1997:462) la motivación “es un término genérico que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir, que realizan aquellas cosas que con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar en la forma deseada”. Se puede inferir que la motivación como fuerza impulsadora, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella, de tal que no se convierta en una actividad alineada y opresora.

Es importante destacar, que la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos, pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad. Por eso se considera que la motivación es el instrumento del esfuerzo para alcanzar los intereses de las personas y los objetivos de la organización. El problema radica, que en el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias en la Salud de la Universidad de Carabobo no se le ha dado interés al papel de la motivación en el logro de metas, incentivos y mecanismos necesarios para motivar e influir sobre sus subordinados lo que trae como consecuencia que los empleados no posean el grado de atracción o interés que los impulsen a efectuar su trabajo, así como también se genere un

descenso de los niveles de desempeño, ausentismo y retaliación laboral originado por la inexistencia de factores motivacionales.

Por esta razón, la presente investigación tiene por objetivo general Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral. Esta investigación se presenta en cuatro capítulos los cuales se mencionan a continuación:

El capítulo I, denominado El Problema, el cual está conformado por el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación de la investigación. Aquí se detalla la problemática que presenta el departamento la causa por la cual se hace necesario la aplicación de esta investigación.

El capítulo II, representado por el Marco Teórico Referencial, está estructurado por los antecedentes, las bases teóricas, marco conceptuales, bases legales y la definición de términos básicos. Así mismo, se da el fundamento teórico mediante el cual se orienta esta investigación.

El capítulo III, designado como el Marco Metodológico, donde se expone la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, la población, la muestra, la validez y la confiabilidad, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV, constituido por el Análisis e Interpretación de los Resultados, el cual manifiesta los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procesa y se presentan en gráficos con sus respectivos análisis, de igual manera, se encuentra las conclusiones y recomendaciones, por último las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A nivel mundial toda empresa, cualquiera sea su finalidad, estructura o ubicación, debe contar con la existencia de factores, que forman la base de la misma. Uno de estos factores es el Talento Humano, ya que éste, constituye el motor de la organización, conjuntamente con el eficiente y efectivo desarrollo de las actividades que deben realizarse dentro de las mismas, tanto físicas como intelectuales. Es por esta razón que el Talento Humano y todo lo referente a éste, debe ser considerado primordial para su constitución y establecimiento.

En Venezuela hoy en día, enfrenta cambios en todos los niveles, es decir, desde una perspectiva económica, social y política; esto se relaciona con variaciones en las organizaciones en cuanto a la planificación y desarrollo desde su estructura hasta la gestión del Talento humano en función al logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que las personas invierten gran parte de su vida en el trabajo, ofreciendo su talento y esfuerzo en la satisfacción de las necesidades tanto personal como laboral.

En tal sentido, la motivación se considera como principal elemento de crecimiento y desarrollo, ya que relaciona al individuo con ciertas condiciones psicológicas, las cuales son cambiantes junto a una gran cantidad de experiencias previas, originándose desde el interior de cada individuo o del exterior gracias a factores que actúan sobre él. Al respecto, autores especialistas en el área, como Chiavenato, I. (2007), indica que:

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuáles dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuáles jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. (p.6)

Es por ello, que cuando un empleado se siente motivado y satisfecho, alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo. Se evidencia entonces, la necesidad de mejorar la satisfacción como condición previa a cualquier otra medida de la empresa para mejorar su gestión, ya que, la insatisfacción lleva a fuertes actitudes negativas hacia las organizaciones, hacia sus decisiones y hacia lo que ella signifique. Cabe decir, que mientras exista insatisfacción en los trabajadores verán negativamente todas las medidas tomadas por la empresa y difícilmente las apoyarán, lo que a su vez hará muy improbable el éxito y eficacia de tales medidas.

Se entiende que los trabajadores como seres humanos, tienen necesidades que varían de individuo a individuo y produce diversos factores de comportamiento en el cual las organizaciones aprovechan los comportamientos para crecer productivamente y lograr los objetivos y fines planificados. Por lo general se requiere de Talento Humano, el cual es un factor fundamental para la supervivencia y el éxito en las empresas. Sin duda, la estructura y forma de actuar de la organización puede influir en el desempeño de sus trabajadores, las cuales pueden llevar a un clima laboral favorable que incida tanto en la motivación de éstos, como en la producción; de este modo los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar, requiriendo para ello su interacción e interdependencia de necesidades. Mientras el trabajador proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas; la organización ofrece un clima laboral idóneo que permite el desempeño de sus trabajadores, así como beneficios que satisfagan sus necesidades.

La motivación es la principal expresión del clima laboral, de ahí que refleje la interacción entre características personales y organizacionales; por lo que se puede reconocer la relación estrecha entre satisfacción laboral y nivel de motivación. Ello significa, que si se logra movilizar uno de los motores que contenga elementos motivacionales, traería acciones hacia el logro, este factor es importante en toda tarea humana, y contribuye a que el ser humano debe sentirse motivado para que su labor pueda ser de calidad y por ende ser un personal altamente productivo.

Es importante destacar, que la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos, pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad. Por eso se considera que la motivación es el instrumento del esfuerzo para alcanzar los intereses de las personas y los objetivos de la organización.

Cabe señalar, la motivación es considerada como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, la misma ha sido definida por Robbins, S. (2006) como: "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"(p.168). De esta manera, se puede decir que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Ahora bien, como toda organización está conformada principalmente por el Talento Humano, requiere en su estructura de un Departamento de Recursos Humanos, el cual se considera el motor de las mismas, éste debe tomar en cuenta los factores fundamentales inherentes al individuo, quien es el que le va a dar vida a la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos se encarga en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa

eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad, orientado a sus integrantes hacia el logro de metas y objetivos, los cuales forman parte integral de ésta y quienes constituyen la columna de su evolución, tal como lo señala Chiavenato, (2002) “El comportamiento de los individuos en las organizaciones está determinado por todas esas series de prácticas organizativas y por la tendencia de la actividad que cada uno de ellos realiza hacia sus propios objetivos”.(p.69)

En este sentido, el Departamento de Recursos Humanos no puede partir de la base de que todo lo que hace, está bien hecho. Las críticas hechas por el personal ponen de relieve las acciones del departamento y demuestran lo que deben emprender para satisfacer las necesidades de los empleados como de la organización, en vista de que incurren en errores y las políticas que hacen equivocadas.

Por otro lado, el Departamento de Personal puede detectar problemas con la aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos, los cuales sirven para desarrollar a los trabajadores positiva y constructivamente. Tal es el caso de las instituciones de educación superior en Venezuela como organizaciones, que no escapan a este contexto, especialmente la Universidad de Carabobo, la cual ha considerado al Talento Humano, una de las piezas más importantes para alcanzar altos niveles de excelencia.

En este orden de ideas, en la Universidad de Carabobo se encuentra la Dirección General de Recursos Humanos quien se encarga de guiar y orientar a los distintos departamentos que se encuentra ubicados en cada Facultad. Siendo una de ellas, la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo donde se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, cuya función es: Coordinar,

dirigir y administrar todo lo relacionado a la gestión del recurso humano, con un alto sentido de compromiso de los deberes y derechos prevalecientes en los mismos como recursos activos de hoy, con la intención de fortalecer la calidad de su desempeño laboral y su bienestar social e integral.

De esta manera, se ha seleccionado como objeto de estudio la referida Facultad y que de acuerdo a las observaciones y experiencia de la investigadora que labora en la Institución, se evidencia una situación disconforme de lo que debiera ser un desempeño satisfactorio y motivador. Entre las quejas se encuentra la falta de capacidad de respuesta ante los problemas suscitados, falta de información de índole general, demoras en las solicitudes, ausencia de planes, programas de inducción y adiestramiento, desmotivación, desactualización con la información, falta de exploración de las habilidades y destrezas de los trabajadores, insatisfacción en la atención recibida y otras de índoles semejantes.

Esto sucede a nivel de cualquier trabajador haciendo énfasis en el personal del Departamento de Recursos Humanos, donde en conversaciones con los trabajadores, plantean con preocupación que sus actividades no son reconocidas por la Gerencia, asimismo la información es escasa, además que existe poca integración a las actividades de capacitación, entre otras, igualmente manifestaron que la relación entre el perfil del trabajador y las funciones que desempeñan son distintas, por lo que demuestra incumplimiento en algunas de las funciones.

El problema radica, que en esta Facultad no se le ha dado interés al papel de la motivación en el logro de metas, incentivos y mecanismos necesarios para motivar e influir sobre sus subordinados lo que trae como consecuencia que los empleados no posean el grado de atracción o interés que los impulsen a efectuar su trabajo, así como también se genere un descenso de los niveles de desempeño, ausentismo y retaliación laboral originado por la inexistencia de factores motivacionales.

Por lo tanto, la presencia de tales factores pudieran considerarse como barrera que dificultan la conducción y el logro de los objetivos del departamento, generando de esta manera falta de motivación, deficiencia en el rendimiento del personal, apatía en el desarrollo de sus actividades, así como también poca disposición para el trabajo en equipo, falta de identificación con la organización, alto índice de ausentismo y por consiguiente baja productividad. En tal sentido, por las consideraciones anteriores, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la motivación actual de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la motivación actual de los trabajadores del Departamento de

Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.
- Señalar los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.

Justificación

Una organización no es más que un conjunto de personas, y son éstas las que intentan llevar a buen puerto la misión y los objetivos por la que fue creada la misma. El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo. Los aportes teóricos y prácticos obtenidos de estos estudios han tenido consecuencias para distintos procesos en la organización, como lo son el diseño del trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción y el tipo de compensación, entre otros.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Así mismo, será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará

a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización. En otras palabras, se contará con valiosos antecedentes para el fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con el desempeño laboral y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Por ello, esta investigación se justifica ya que se basa en el capital humano, el cual es uno de los mayores recursos con que cuenta las organizaciones para mantenerse en el transcurrir de sus labores. Asimismo, sus resultados representarán un apoyo a la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, en función de mejorar el desarrollo organizacional, el desempeño laboral, la comunicación y motivación para el desempeño de todo el personal que labora en dicho departamento.

Finalmente, los resultados de esta investigación son importantes para la organización, ya que permitió saber si la motivación laboral que se imparte en cada uno de los niveles de la organización es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma. A nivel académico, como profesionales en el área, la presente investigación servirá de gran ayuda a aquellos estudiantes que sientan inquietudes sobre el estudio de la motivación. La misma proporcionará un aporte a la investigadora, aplicando los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos. Del mismo modo, de esta investigación tiene un valor teórico y científico y se servirán los estudiantes e investigadores de la Universidad de Carabobo, quienes tendrán a su disposición un material que podrán utilizar como referente en temas similares, además que servirá para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

A continuación se presentan algunos antecedentes que sirven de marco de referencia para esta investigación, entre los cuales se encuentran:

Pinto, Basilia (2001). **“Motivación al Logro y Rendimiento Laboral de los Oficiales Asimilados del Área de Sanidad Naval del Hospital Naval “Dr. Francisco Isnardi” Puerto Cabello”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y relaciones Laborales, en Post-Grado Faces.

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el rendimiento laboral y la motivación al logro personal de los Oficiales Asimilados del Área de Sanidad Naval del Hospital Naval “Dr. Francisco Isnardi” Puerto Cabello. Este estudio de acuerdo a los objetivos planteados se ubico como descriptivo y de campo. La población objeto de esta investigación se aplico a todo el personal de Oficiales asimilados, quienes constituyen la totalidad del personal médico que labora en el Hospital Naval “Dr. Francisco Isnardi” (HNFI) de Puerto Cabello; objeto de este estudio, considerados como informantes claves. Se utilizó la técnica de Entrevista Estructuradas de Relaciones Laborales (RELAB) y como Instrumento, se diseño de Motivación al Logro (MLP), diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (1990), estructurado en tres partes, como base en la escala de Likert, modificada con seis (6) alternativas de respuesta para 24 items, divididos en cuatro

factores referenciales: Meta al Logro (ML), Instrumentación (INST), Compromiso con la Tarea (C:T), creencias facilitadora de Logro (CFL), al cual se le determinó el de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Esta investigación fue tomada como antecedente por su aporte teórico en cuanto al rendimiento laboral y su relación con la motivación, además metodológicamente, según los resultados permitieron concluir, que las unidades muestrales en relación a las variables del estudio, se ubicaron en un alto nivel de eficiencia y responsabilidad, demostrando en relación a los factores referenciales que el rendimiento laboral, es independiente de la motivación al logro personal. Queda plenamente identificada la acción de la Teoría de procesos de la Motivación al logro planteada por Skinner, que enmarca el cambio de conducta a través de los refuerzos positivos.

Virla Mariela, Briceño José Luis, Acosta Maribel, Cuicas Alix, Santos Nayandú, Silva Fernando (2008). Estudio Titulado: **“Diseño de un programa de incentivos laborales para el personal de C.A. Seguros La Occidental”**. Instituto Universitario de Educación Especializa (IUNE). Trabajo de Grado para optar al título de magíster en Gerencia en Administración.

El propósito del estudio que se presenta, se relaciona con el diseño de un programa de incentivos laborales para el personal de C.A. Seguros la Occidental, el estudio de acuerdo a los objetivos planteados, en cuanto a su metodología, se ubicó como descriptivo, y de campo. La población objeto de esta investigación estuvo conformada por cinco gerentes de la institución, objeto de estudio considerados como informantes claves. Se utilizó la técnica de observación por encuesta, y como instrumento el cuestionario dirigido a la población (intencionada) de estudio con preguntas dicotómicas y de selección múltiple. En cuanto a la validez del instrumento se utilizó la evidencia relacionada con el contenido a través de la opinión de los expertos, mientras que para la confiabilidad se dispuso el método de estabilidad.

Su relación y aporte, radica en que según los resultados determinan que el objetivo del programa es satisfacer las necesidades del personal sin que estos afecten los objetivos de la organización, además el mismo facilitará el desarrollo de capacidades y habilidades para mejorar su desempeño. Se evidenció que tanto los incentivos laborales financieros y no financieros tienen mucha importancia para el personal, a su vez buscan motivar al trabajador a ser más productivos y mejorar su desempeño. De igual forma se logró evidenciar que existen personas capacitadas para administrar el programa de incentivos. Finalmente fueron estructurados los esquemas básicos que facilitarían a la organización encaminar la conformación del Programa de Incentivos Laborales.

Internacionales

López, Julio (2005). **“Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg”**. Trabajo de tesis de maestría en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar al título en Magíster en Administración, en Lima Ecuador.

En donde su objetivo general fue analizar la motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg, en la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; “Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg”, son las motivaciones de este trabajo reflexivo.

Su relación con la presente radica en que aporta valiosa información teórica tal como, que la practica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Bedodo, V. (2006). **Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de Orientación Teórica.** Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo en la Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Se plantea como problemática central investigar acerca del modo en que la motivación en el trabajo se relaciona con las compensaciones y de qué manera la organización aborda dicha relación, para alcanzar este objetivo, se llevó a cabo una investigación de orientación teórica, que se desarrolló considerando los diferentes conceptos y construcciones teóricas inscritas en textos, ensayos e investigaciones, tanto académicas como profesionales, que conformaron al el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia acerca del tema de estudio. Esta investigación tuvo como objetivo general conocer y comunicar entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. Este estudio corresponde a una investigación de orientación teórica realizad a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, e investigaciones académico y profesionales y la elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones.

La relevancia de este estudio se presentó en diversas dimensiones, en primer

lugar, los asuntos vinculados a la motivación son relevantes a prácticamente todas las áreas de la psicología contemporánea, incluyendo la fisiología, la psicología social, la personalidad, el aprendizaje, la cognición, la educación, entre otros. En consecuencia constituye un foco de investigación que debe ser sujeto a constante revisión y actualización. Por otro lado, este estudio por su naturaleza resultó como aporte teórico vital a un tema poco explorado desde la psicología laboral-organizacional, sin embargo sirve de soporte teórico para investigaciones como la presente que tratan de la motivación laboral.

Bases Teóricas

El análisis de la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos para mejorar su desempeño, es un tema en el que actualmente existen diversos enfoques de las teorías relacionadas con los factores y elementos que lo conforman, las cuales se describen a continuación:

Teoría de la Motivación

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su ámbito. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. La Teoría de las Necesidades y la Teoría de la Equidad se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría de los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta, la Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante,

estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

En tal sentido, las ciencias del comportamiento ayudan a conocer y aprovechar los factores humanos y los relativos a la motivación, según Koontz, H. y Welhrich, H. (2002) “es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”(p.300).

Cabe destacar, a pesar que los patrones de comportamiento varían las necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado, causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente; el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. Por otro lado, no existe la persona promedio, los individuos son únicos: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos deseos en cuanto a la responsabilidad, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales.

Robbins (2006) define la motivación “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p.181). Por otro lado, la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida como según Koontz, H. y Welhrich, H. (2002), “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”(p.301). Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Teoría de los Factores de la Motivación

Esta es la teoría desarrollada por Herzberg (1959), citado por Stoner (1996) a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, por un lado se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción y por el otro a los motivantes o satisfactores. Esta teoría para una mejor comprensión se plantea de la siguiente manera:

Herzberg citado por Stoner (1996), postula dos conjuntos de necesidades, las motivadoras (la índole de trabajo y su grado de logro y responsabilidad) y las de higiene, es decir, aspectos del ambiente laboral, relacionados con el sueldo y la supervisión, los primeros satisfacen al empleado, los segundos pueden ocasionarle insatisfacción si las condiciones de trabajo no son adecuadas, sin embargo aún cuando las condiciones sean excelentes estas necesidades no pueden proporcionar satisfacción.

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg citado por Stoner (1996), indicando los factores higiénicos como no satisfactorios, se puede plantear una pequeña duda, debido a que se puede considerar que tanto el salario como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas (medios necesarios para obtener una digna condición de vida, que como bien la señala Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior).

Teoría de las Necesidades

De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren

las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Existen diversas teorías de las necesidades, las mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto en que, de hecho, se alcanza la satisfacción, entre las más importantes se encuentran la Jerarquía de las Necesidades de Maslow; las Tres Necesidades de David C. McClelland, y la Teoría de los Dos Factores de la Motivación de F. Herzberg. Según la opinión de Stanton y otros

Cada una de las teorías de las necesidades... subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando, conscientemente sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra y en una misma persona, con el tiempo. En este mismo orden de ideas se encuentra la Teoría de las Tres Necesidades, que la planteada por John W., Atkinson, citado por Chiavenato I. (2002), propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del logro.
- La necesidad del poder.
- La necesidad de afiliación.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David Mc. Cllland citado por Chiavenato I. (2002), la necesidad del logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de afiliación, es aquella en la cual las personas buscan una especie de asociación con los demás y la necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de

alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso, un ejemplo de ello es que pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la pérdida del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

La teoría de Maslow, citado por Chiavenato I. (2002), tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo, ya que cuando los sueldos y la seguridad son bajos pues ellos se centrarán en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y a medida que mejoran sus condiciones, la conducta de los supervisores y jefes y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia; entonces el trabajo es ahora importante para la autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

FIGURA N° 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Maslow, Motivación y Personalidad (1987) citado por Chiavenato I. (2002)

Como se observa en la figura N°1, para ampliar esta teoría, establecida por el psicólogo Abraham Maslow, a partir de observaciones clínicas, este autor propuso que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades, fuerza interna, identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización.

Según Maslow, A. (1994), “las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado, el predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes”(p.52). A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior. Un resumen de sus principales planteamientos, se encuentran “Una Teoría de la Motivación Humana”, que se presenta a continuación:

- Hay por lo menos cinco conjuntos de objetivos que pueden denominarse necesidades básicas, son las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Además, la motivación por el deseo de conseguir o mantener las condiciones que aseguran estas satisfacciones básicas y por algunos deseos más intelectuales.

- Estos objetivos básicos están interrelacionados y ordenados en una jerarquía de prioridades. Esto significa, que el objetivo prioritario monopolizará el conocimiento consciente y tenderá, en sí mismo, a organizar la activación de las diversas capacidades del organismo. Las necesidades menos predominantes se minimizan, incluso pueden olvidarse o negarse. Pero cuando una necesidad está suficientemente satisfecha, surge la siguiente necesidad (superior) prioritaria

que, a su vez, dominará la vida consciente y actuará como centro organizador de la conducta, ya que las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores activos.

- Grado de satisfacción relativa. Se puede dar la impresión de que los cinco grupos de necesidades tienen entre sí una relación escalonada, de todo o nada. Se ha hablado en términos parecidos a esto, según “si se satisface una necesidad, entonces surge otra”. Esta afirmación puede producir la falsa impresión de que una necesidad tiene que satisfacerse al ciento por ciento antes de que surja la próxima. En la vida real, la mayoría de miembros normales de nuestra sociedad están parcialmente satisfechos y parcialmente insatisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo.

- Función de las necesidades satisfechas. Si se interesa lo que de verdad motiva y no lo que ha motivado o motivará, entonces una necesidad satisfecha no es un elemento motivador y para todos los fines prácticos debe considerarse que no existe, que ha desaparecido.

- Necesidad de Realización Personal, según Maslow, A. (1994), “...diría sencillamente que un hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad” ... “se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser”(p.53).

Con base a lo anterior, se encuentra que con los nuevos paradigmas de la economía del conocimiento las organizaciones deben aprender lo necesario para ser eficaces e innovar, para hacer cosas nuevas es necesario contar con personas altamente motivadas y constituidas como comunidades, conjunto de individuos que

comparten un propósito común. Se sabe que la búsqueda de la realización personal y la fidelidad con los propósitos procuran placer en el trabajo, estimulan la pasión, la paciencia y la perseverancia, imprescindibles para crecer como persona y en el ámbito de la organización. Sin embargo, en el ámbito industrial y laboral, según Robbins, S. (2006), “la gente es incapaz de definir resultados relacionados con sus pasiones más hondas, a menos que los líderes cultiven un ambiente donde esas pasiones se puedan articular sin peligro”. Muchos tienen talento, pero el aprendizaje real requiere disciplina, proceso mediante el cual logramos nuestro pleno potencial gracias al compromiso, la pasión, la paciencia y la perseverancia.

Teoría de las Expectativas

Esta teoría se basa en que las personas deciden que conducta adoptar eligiendo una opción de entre varios posibles cursos de acción. Uno de los principales exponentes de esta teoría son David Nadler y Eduard Lawler citado por Stoner (1996:499) “dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones en las cuales se basa el enfoque de las expectativas, señala:

- La conducta es determinante por una combinación de factores correspondiente a las personas y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas, que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son la base para el modelo de las expectativas, el cual consta de tres

componentes:

- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- Valor: El resultado de una conducta tiene un valor o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- Las experiencias del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom (1964) citado por Robbins (2006), fue otro de los exponentes de esta teoría el cual reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales adoptando una apariencia más realista que los enfoques anteriores de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Esta teoría de Vroom citado por Robbins (2006), da una explicación mas amplia en lo que a motivación se refiere, donde la mayor parte de la evidencia de la investigación realizada por él apoya a la teoría, él establece lo siguiente “la teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a conducirse en forma determinada con base en la expectativa de que al acto seguirá cierto resultado, y en lo atractivo que parece ser éste para el individuo”.(p.500)

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad, al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores

deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponen en sus enfoques.

Teorías de la Motivación-Higiene

También llamada como Teoría de la motivación – higiene. Según Herzberg (1959) citado por Gestoso (2000), afirma que esta teoría explica el comportamiento de las personas en el trabajo sobre la satisfacción e insatisfacción, que se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes.

- El factor satisfacción - no satisfacción, está influenciado por los factores intrínsecos que son los relacionados con el trabajo que la persona desempeña y hace, como el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, la responsabilidad, la promoción y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Por lo general en las organizaciones las tareas y cargos suelen ser diseñados solo para atender los principios de eficacia y de economía, limitando las oportunidades de creatividad de las personas y entonces el desinterés estimula la desmotivación, ya que la empresa sólo ofrece un lugar para trabajar.
- El factor insatisfacción - no insatisfacción, este depende de los factores extrínsecos de higiene o ergonómicos como el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar el trabajo, estos no son motivadores en sí mismos, es decir, no dependen de ellos, sin embargo reduce la insatisfacción. Entre los principales factores están el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, reglamentos técnicos y condiciones de trabajo.

Herzberg citado por Gestoso (2000), propone, para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el trabajador continúe con su crecimiento personal. En este sentido si queremos motivar a la gente en su trabajo Herzberg sugiere enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el crecimiento, estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes. Según Herzberg, F., citado por López, J. (2008):

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. La teoría de la Higiene-Motivación (..) sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. (...) El enriquecimiento de la tarea ofrece al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente... este artículo se limita a sugerir aquellos principios y medidas prácticas que se deducen de diversos experimentos realizados con éxito en la industria” (p.30)

Es lo que denomina F. Herzberg como el desarrollo vertical del puesto de trabajo mediante la creación de factores motivadores. En la época actual –donde las empresas luchan por transitar de una economía basada en la producción a otra fundada en el conocimiento, en la que la creación del valor depende cada vez más de las ideas y la innovación–, ya no es suficiente el enriquecimiento del puesto. Actualmente se diseñan diversas herramientas administrativas para propiciar actitudes y comportamientos indispensables para el alto desempeño: generar confianza, desencadenar nuevas ideas, y asimismo obtener la cooperación voluntaria de los empleados implicados con procesos y resultados que también les favorezcan en su desarrollo personal.

Y asimismo, también debería remarcarse que los directivos de las empresas deben desarrollar su motivación intrínseca, con énfasis en la responsabilidad, desarrollo, trabajo mismo, entre otros, y no ser solo considerado como un factor de acompañamiento, de soporte al trabajo operativo de los empleados. El enfoque del enriquecimiento del puesto fue retomado por el sistema socio-técnico del trabajo, el cual integra una visión colectiva del trabajo y una noción de interrelación, al interior de un grupo de trabajo y de éste con el resto de la organización. Con este enfoque sistémico de las organizaciones y del nuevo gerente, se plantea la insuficiencia del análisis psicológico, que considera al individuo en el trabajo sin tener en cuenta las relaciones estructurales, relaciones laborales y de poder, entorno organizacional, tipo de supervisión, organización del trabajo, cultura organizacional, entre otros. Para otros autores, el servicio comunitario es una forma de enriquecer el trabajo, en la medida que “los estudios confirman que los programas de voluntariado aumentan la moral de los empleados, su lealtad y su productividad, todo cual contribuye a aumentar el rendimiento profesional.

Teoría de las Motivaciones Sociales

Gestoso (2000) menciona que McClelland en 1951, estableció que la motivación laboral de un individuo está en función de tres necesidades o motivos cuya figura va mejorando a lo largo de su vida producto del aprendizaje:

- La necesidad de logro: la persona desea realizar tareas difíciles, desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La necesidad de poder: el poder institucional donde al individuo le gusta estar a cargo como responsable, organizar los esfuerzos de otros, para alcanzar las metas de la organización, y el poder personal que es la necesidad de influir sobre los demás y ejercer el control, sobre los demás.

- La necesidad de afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales, ser aceptados por los demás, se conforma con las normas de su grupo de trabajo, prefiere la cooperación.

Estas necesidades son aprendidas por lo que la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de reconocimientos vinculados directamente sobre esa conducta, ya que la motivación se activa mediante estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral va a satisfacer esa necesidad. Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan e incentivan a las personas a llevar a cabo una tarea.

Marco Conceptual

La Organización y la Administración de Recursos Humanos

Los términos administración de recursos humanos, representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal. Rodríguez (2002), la define como:

La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal. (p.7)

Con referencia a lo anterior, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás y que además es un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su

satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. Cabe señalar, que la administración de recursos humanos es influida por cambios del medio interno y externo, como ya se ha observado, la importancia de éste en las empresas, y por lo tanto su administración, también es relevante mencionar que el personal dentro de la empresa pueden ser operativos, de apoyo, administrativo y directivo, en tal sentido, nace la necesidad de crear dentro de las organizaciones un departamento en el cual, sean atendidas en todo lo referente al personal de la empresa.

Señala Rodríguez (2002:56), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”. Las funciones de personal están adquiriendo mucho auge en la administración de las organizaciones, en este sentido, los objetivos del departamento de recursos humanos según este autor, son:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Así mismo, según Chiavenato (2007), la administración “se ve como retadora, amplia, exigente, crucial, sutil de todas las actividades humanas. Actualmente la administración marca pasos firmes en los procesos y en las actividades relacionadas con la planeación, organización y control de dichas actividades a nivel empresarial”. (p.126). Todo esto, es evidencia que hoy en día uno de los factores más importantes dentro de una organización es el Recurso Humano, ya que éste, constituye el motor de la misma y la principal fuente de ingreso para una organización. Es por esta razón, que las empresas deben conferir gran importancia a lograr un clima organizacional adecuado y acorde a los objetivos que pretende alcanzar la misma, para lograr motivación en el desempeño laboral.

En tal sentido, las empresas, deben iniciar toda una estrategia para llevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen y para que el mismo logre la satisfacción en el trabajo y por ende la consecución de sus objetivos personales en pos de las organizaciones. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades especializadas), son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas por recurso humanos (personas), recursos físicos (materiales). La vida de las personas dependen de las organizaciones y están últimas dependen del trabajo de las primeras. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se dividen, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones extremadamente heterogéneas y diversificadas, cuyo tamaño, características, estructura y objetivos son diferentes.

En este orden de ideas, Cejas y Jacome (2008), define las organizaciones como un “conjunto de partes relacionadas entre sí que constituyen y reciben algo de ese modo, un sistema abierto está en constante intercambio con el medio ambiente de donde recibe insumo de diferentes formas, que pueden ser: energía, información y materiales”(p.39). Sin embargo, todas las organizaciones, sean formales o

informarles, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

Cejas y Jacome (2008), señalan de igual manera lo siguiente “la eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano, el ser humano esta relacionado directamente con la organización, entendiéndose de que cada ser humano es diferente”(p.75). La administración cumple un papel fundamental, dentro de las organizaciones así como también para sus empleados, debido a que es la función que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, entre otros y además sincronizar otras funciones y demás departamentos.

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos a lo largo de la historia de las organizaciones ha sido denominada de diferentes maneras entre las cuales se puede mencionar la Administración de Recursos Humanos (ARH), definida por Chiavenato I. (2002) como el “conjunto de política y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación recompensas y evaluación del desempeño”(p.9).

De los autores antes comentados se puede extraer que la gestión de recursos humanos, no es más que la forma y estrategias mediante las cuales las organizaciones actuales logran aprovechar al máximo los recursos que poseen bien sea humanos, económicos, tecnológicos, entre muchos otros, para alcanzar los objetivos propuestos. En el mismo orden de ideas Gómez P. y Pereira N. (2006) comentan que para lograr las metas pautadas por las organizaciones se hace necesario tomar en consideración

aspectos de relevante importancia para la gestión de recursos humanos, entre los cuales se mencionan:

- Entender que las personas son seres humanos.
- Las personas son socias de la organización.
- Las personas son activadores indispensables de recursos organizacionales.

Es por lo anteriormente comentado que se puede afirmar que el aspecto central de toda gestión de recursos humanos y que por concepción debe ser tomado como tal, está relacionado a la importancia y el papel desempeñado por las personas en las organizaciones, siendo éstas las responsables de establecer los objetivos a cumplir, los participantes activos y responsables para alcanzar los objetivos y los principales motivadores para proyectarse cada vez hacia una meta más ambiciosa.

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos, la define Chiavenato (2007) cómo “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.
(p.9)

Mientras que la Gestión de Recursos Humanos implica varias actividades, como la descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros. Esta se divide en subsistemas que hacen posible el desenvolvimiento de la misma en las organizaciones, para el logro de los objetivos y metas propuestas,

mejoramiento continuo así como su crecimiento y desarrollo en el mercado. Los cuales son como son, la Admisión de Personas, que son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa (Reclutamiento y selección), Aplicación de Personas; que son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y orientar y acompañar su desempeño (Diseños de cargos y evaluación del desempeño), Compensación de Personas; son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales mas sentidas (Remuneración, beneficios y servicios), Desarrollo de Personas, es el proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal (entrenamiento, programas de cambios y comunicación), Mantenimiento de Personas; que no es mas que un proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria para las actividades de las personas (Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y relaciones con los sindicatos) y por ultimo Monitoreo de personas; procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados (bases de datos y sistemas de información gerencial).

Estos subsistemas están muy relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. El resultado de cada uno de estos depende de su utilización, es decir que la mala administración de uno recae sobre los demás. Todo es un ciclo repetitivo, en donde la Gestión de personas juega un papel muy importante.

Administración de Recursos Humanos cómo Sistema Abierto

La presente investigación requiere presentar a la organización bajo el enfoque sistémico. En toda organización, la administración requiere un enfoque de sistema. Chiavenato (2002) se refiere a que los teóricos definen a los sistemas como: “un conjunto de reglas, funciones, principios y cosas, lógicamente organizados e interrelacionados los cuales, mediante acción coordinadora, conlleva al logro de

determinados objetivos, sirviendo, a su vez, de marco de referencia y de patrón de comportamiento” (p.123).

El sistema debe considerarse siempre en su totalidad, la empresa u organización viene a ser un sistema integrado por subsistemas y limitado, a su vez por el suprasistema del entorno ambiental que viene a ser la comunidad, o el mercado al cual concurre cuando requiere de los recursos para poder cumplir con los objetivos de creación y en el cual compete cuando ofrece el producto que elabora o el servicio que presta.

Los sistemas y procedimientos ayudan a perfeccionar las rutinas laborales, permitiendo así las funciones administrativas de Planificación, Coordinación, Organización, Control y supervisión, en general. Rodríguez (2008), señala que “el enfoque de sistemas en la administración de personal o recursos humanos puede dirigirse a tres niveles de análisis”(p.40), los cuales son los siguientes:

- Nivel Social (macrosistema), permita un entendimiento entre la compleja sociedad de organizaciones y la red de interacciones entre ellas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.
- Nivel de comportamiento organizacional (sistema), permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúan con su medio y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente; este nivel puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.
- Nivel de comportamiento individual (microsistema), permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, la motivación, el aprendizaje, entre otros, y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

Señal Rodríguez (2008), “estos tres niveles pueden interceptarse en ciertos aspectos, ya que envuelven diversos niveles que alcanzan aspectos comunes”(p.40), como puede inferirse, los sistemas organizacionales dependen, para su subsistencia exitosa, del intercambio eficiente de bienes y servicios con su medio ambiente, en las empresas u organizacionales, que son sistemas abiertos, vienen a constituir sistemas selectivamente abiertos. Cabe señalar, que la administración de recursos humanos es influida por cambios del medio interno y externo.

FIGURA N°2. MEDIO INTERNO Y EXTERNO DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Rodríguez (2008) Adaptado Reyes (2011)

Como se observa en la figura N° 2, el sistema de administración de recursos humanos con sus sub-sistemas, se ve que influye de la parte interna tales reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, planeación R.H., higiene y seguridad, estos inciden en la capacidad, esfuerzo y habilidad. De igual manera en los factores externos están lo cultural y lo político.

Motivación

Así bien, para poder comprender la motivación, hay que tomar en cuenta el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador; por otro lado la individualidad de este; pues a lo que a una persona le puede parece gratificante a otra puede no parecerle. Cuando se habla de motivación, se hace referencia a un término muy complejo, ya que la acción de motivar implica la posibilidad de influir en el comportamiento de los demás, con la finalidad de que hagan lo que desea el motivador.

En tal sentido, Robbins (2006), define la motivación como "la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionada por la habilidad del esfuerzo, para satisfacer algunas necesidades individuales"(p.68), refiriéndose a necesidades como un estado interno que hacen parecer atractivos ciertos resultados. La motivación depende básicamente de la personalidad, madurez y circunstancia del momento, e implica entender la conducta, programarla, influirla, predecirla y esto es algo tan complejo que no ha sido posible resolverlo.

De esta forma, la motivación se comprende como la disposición de hacer algo para satisfacer alguna necesidad, entendiendo necesidad, como la carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados; en otras palabras, la motivación se

relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta, ya que, implica dicho impulso hacia un resultado. Sin embargo, aunque la motivación se asocia con las necesidades y los deseos, existe una marcada diferencia entre estos, ya que la necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad.

A su vez, Chiavenato (2002), habla de la motivación como “una función de conceptos como fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo, estableciendo una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía”(p.68). Para seguir la secuencia de los hechos, se puede afirmar que la motivación es un proceso tan complicado que ha dado origen a innumerables explicaciones, teorías y modelos, las cuales además de explicar las diferentes corrientes generadas en las mismas, sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación. Según Delgado, citado por Gestoso (2000), menciona que la motivación:

Es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan ayudar en acciones futuras (p. 197).

La motivación en el ámbito del trabajo, Según Gestoso (2000) la define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”(p.197). Por otro lado los tipos de motivación laboral, son motivación intrínseca y extrínseca. En cuanto a la motivación intrínseca, según Gestoso (2000), “es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores que según Maslow clasificada en la pirámide son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización”(p.198). La motivación intrínseca tiende a satisfacer estas

necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del trabajo, es decir, el tipo de trabajo y el proceso para realizarlo, como la autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen, el reconocimiento recibido por los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva.

Por otro lado la motivación extrínseca, señala Gestoso (2000), esta “satisface las primeras dos necesidades de la escala de Maslow, las fisiológicas y las de seguridad, tiende a satisfacer estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea como las retribuciones económicas, características del contrato laboral si es fijo o temporal”(p.198). existen elementos que favorecen la motivación, que según el mismo Gestoso (2000), no todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona en la misma intensidad. Por otro lado en cuanto a los factores motivadores son:

- **Consecución de logros:** En este se encuentra el alcanzar los objetivos de la tarea, que para Herzberg esta es la más importante.
- **Características de la tarea:** Se refiere al interés que despierta en el trabajador, es decir, la variedad de la tarea, que el trabajador pueda contemplar la tarea desde el comienzo hasta el final, la importancia que tiene la tarea en el contexto social.
- **Autonomía:** Es la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea, ya que esta suele aumentar el autoestima y la autorrealización.

- **Implicación de conocimientos y habilidades:** que la tarea sea para el trabajador un reto de una dificultad intermedia.
- **Retroalimentación y reconocimiento:** grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución.

Los factores motivadores disminuyen las necesidades de las personas con motivación intrínseca y los factores de higiene a las personas con necesidades de motivación extrínseca. Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes, tanto para los trabajadores como para la organización.

En este mismo orden de ideas, cabe señalar, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura, clima y como incide en la motivación, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996:25) el clima organizacional “se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. En tal sentido, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Una motivación acorde, es una inversión a largo plazo, ya aumenta la motivación en los empleados. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. La motivación, es la combinación de las características culturales, familiares y de la sociedad de un individuo el cual incide en sus labores, al respecto señala Brunet (2006:11), “ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización”. Las percepciones y respuestas que abarcan la motivación se originan en una gran variedad de factores, entre ellos se tiene:

Comunicación

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente. Desde esta premisa señala Chiavenato (2007:64) que la comunicación “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda...”. Robbins (2006) “la comunicación necesita de un proceso para que pueda ser transmitida, en ese proceso se pueden destacar: fuente de la comunicación (emisor), codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación”. Los tipos de comunicación según Chrudden, S. (2002), los tipos de comunicación son:

Comunicación formal: tiene lugar entre el personal de acuerdo con la línea de autoridad que han sido establecida por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmite hacia abajo, de la gerencia superior al personal,

subordinado, los procedimientos, practicas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustenta, así como, la retroalimentación necesaria para los subordinados. **Comunicación informal:** se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independiente de su autoridad y de las funciones de su puesto. Se presenta como resultado de sus deseos de socializar y pasar información que creen que sus colegas no poseen. (p.323).

En consideración de la cita anterior, la comunicación de tipo formal viene directamente de la alta gerencia de una organización, esto es desde el jefe inmediato hasta los subordinados cumpliéndose de esta manera una retroalimentación. En relación a la comunicación de tipo informal suele ser de manera independiente entre los distintos departamentos que existen en una organización. Por su parte Diez (2004), manifiesta que los Niveles de Comunicación son:

La comunicación ascendente fluye desde los subordinados a los superiores y continúan ascendiendo por la jerarquía organizativa. Este flujo es frecuentemente canalizado a través de encuesta, cuestionarios y buzones de sugerencias. Uno de sus principales inconvenientes es que en muchas ocasiones los gerentes filtran los mensajes ascendentes y no transmiten toda la información. La comunicación descendente fluye de las personas situadas en los niveles más altos de la jerarquía organizativa hacia las que se encuentran en los niveles inferiores. Se utiliza generalmente para la transmisión de políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación respecto a la corrección del desempeño y para la adoctrinación de sus miembros. (p.167).

Según lo citado anteriormente la comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y luego asciende por la jerarquía organizacional. Con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmitan toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Por su parte la comunicación descendente existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los

tipos de medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores.

Liderazgo

Para Chiavenato (2007) el liderazgo es:

Un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones, también se define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. (p.562).

En este sentido el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Se considera que el liderazgo es uno de los temas más discutidos en una organización ya que es un fenómeno en grupos sociales, por tal motivo el liderazgo emplea cuatro factores los cuales caracterizan a una persona como líder, siendo estos, las influencias, situación, proceso de comunicación y objetivo por seguir.

Por un lado se encuentra el Liderazgo Autocrático, en tal sentido el autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices. Según manifiesta Davis K. y Newstrom J. (1999) es:

El que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para

asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. (p.223).

En síntesis se considera al liderazgo autocrático, de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras es un dictador. Por otro lado el líder participativo, es muy distinto al anterior Davis K, y Newstrom J. (1999) indican que:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (p.223).

Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. En este estilo se manifiesta un liderazgo participativo, involucrados, toma las decisiones en consenso con sus subordinados. Asimismo, se encuentra el Líder Permisivo o de Rienda Suelta, que según Davis K, y Newstrom J. definen que:

Este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (p.224).

Se puede considerar que este estilo de liderazgo es de libertad, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común.

Toma de Decisiones

Es el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico. Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que está funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad, inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación, para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado. En este sentido Davis K, y Newstrom J. (1999), considera que:

Unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas.(p.265).

En conclusión, la motivación puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras. En este mismo orden de

ideas, hay que mencionar los factores motivacionales que determinan en el desempeño laboral, tales como:

- Comunicación, señala Chiavenato (2002:87) que “es un proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”
- Condiciones ambientales, según Munch, L. (2005:122), “seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas”. Condiciones Ambientales de Trabajo, son las circunstancias físicas en que los empleados se encuentran cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.
- Aspecto Individual: como las actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje.
- Grupo intergrupo: lo conforman estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- Motivación: motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo, Herzberg (1959), citado por Robbins (2006:39) propone, “para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal”.

- Capacitación: al respecto señala Morín (1999:48), cuando afirma que la capacitación o adiestramiento “constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que les permitan aplicar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente”.
- Liderazgo: es poder, políticas, influencia y estilo, que según Robbins (2006:314) el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere autoridad formalmente asignada, las que los ocupan asumen el liderazgo”.

De la misma forma los efectos del rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. En conclusión, la motivación actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los trabajadores interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar. En efecto, es en el interior del clima que suscita la confianza y la cooperación donde un individuo buscará implicarse e integrarse a la vida de su empresa.

Por otro lado, está la importancia de motivar y tomar acciones de mejora de la misma, ya que este muestra los valores, las actitudes y las creencias de los empleados de la organización, según Brunet, (2006) señala que hay que realizarlo, por las siguientes tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de satisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes y negativas frente a la organización. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe

dirigir sus intervenciones. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p.20)

De esta manera, el jefe puede mantener un registro sobre la influencia de la motivación y que se pueda lograr la eficiencia, productividad y competitividad de la institución. Goncalves, A. (2006), señala que en la motivación se encuentran variables como: ambiente de trabajo, la falta de liderazgo del jefe, la insatisfacción con el equipo de trabajo, la falta de confianza con los compañeros, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones; las cuales afectan al desempeño laboral ya que originan insatisfacción en el trabajador.

A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones. Siendo cada una de estas dimensiones conceptualizadas por Likert citado por Brunet (2006), de la siguiente manera:

- **Dimensión Liderazgo:** Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Dimensión Fuerzas Motivacionales:** Son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Dimensión Proceso de Comunicación y de Interacción:** Es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Dimensión Toma de Decisiones:** Es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

- **Dimensión Relaciones Interpersonales:** Son las relaciones existentes y colaboración entre el personal.
- **Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo:** Condiciones del ambiente de trabajo.
- **Dimensión Objetivos de Resultados o de Perfeccionamiento:** la planificación así como la formación deseada.

Cabe destacar, que este modelo planteado por Likert, será tomado en cuenta para la elaboración del instrumento de recolección de datos que se utilizará en esta investigación, a fin de dar respuesta al objetivo general de la misma en donde busca analizar la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Desempeño

Según, García, M. (2006:96), el desempeño son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. Partiendo de cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una empresa le asigna al empleado a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al trabajador al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables para la organización.

Por otra parte, es primordial mencionar que la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en virtud de que la misma integra las actividades gerenciales ligadas al trabajo de los individuos en una organización, asimismo, predice quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo. Cabe mencionar, que a través de la generación de competencias, la gestión de recursos humanos está encaminada a obtener calidad y productividad, consiguiendo una perspectiva dinámica, flexible e integradora. Es por ello, que seguidamente se especifica la definición de competencias, conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

Para De Cenzo, R. (2001:104), la relación esfuerzo-desempeño es “la habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado”. En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone el individuo al desempeñar sus actividades a través de la dedicación al cargo. No obstante, esta relación es importante en una organización ya que a medida que el trabajador se esfuerce por cumplir con sus funciones se puede obtener mejores resultados de su desempeño.

De igual manera, para García, M. (2001) la administración del desempeño, se refiere al proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Del planteamiento anterior, se infiere que la administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre jefe y los empleados, genera diálogo que de otra manera no existiría, y mejora la comunicación.

Definición de Términos Básicos

Administración: Acción y efecto de administrar. Casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo.

Apoyo Social: Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Departamento: Denominación de cada una de las divisiones o subdivisiones que configuran la administración político-territorial de determinados países.

Desempeño: Es el resultado o producto de la actuación de una persona en una organización, que contribuye a lograr los objetivos del negocio. Estos pueden ser tangibles o intangibles, pero en cualquier caso pueden cuantificarse para ser medidos haciendo posible una comparación entre las personas objeto de esa medición.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Motivación: Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Organización: Acción y efecto de organizar u organizarse. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de

determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

Productividad: Cualidad de productivo. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Recreación: Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Rendimiento: Producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. Cansancio (falta de fuerzas). Sumisión, subordinación, humildad. Obsequiosa expresión de la sujeción a la voluntad de otro en orden a servirle o complacerle.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos tenemos derecho al trabajo pero también tenemos derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de ella de que nuestro bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y que nuestra existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa.

Artículo 187.- El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de, los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Según lo planteado en el artículo anterior, se considera que todo trabajador tiene derecho de gozar de su tiempo libre, permitiendo así mejorar o mantener una buena calidad de vida laboral, personal y física.

Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 185. De las condiciones del trabajo:

El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

De las condiciones adecuadas del entorno laboral y con la motivación del trabajador para realizar un trabajo eficiente y eficaz, la asignación de incentivos y

beneficios, la empresa debe darle un trato especial, motivarlos a mejorar su eficiencia en el logro de la gestión de la empresa.

Artículo 236. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo

El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

En este artículo trata de que el trabajador realice sus funciones laborales, de la manera más segura y confiable, esto debe ser una de las políticas que cualquier empresa debe tomar en cuenta para asegurarles a éstos un alto desempeño laboral, segura y con las condiciones necesarias para evitar riesgos y puedan desenvolverse en el mejor clima.

Artículo 398. Derecho Colectivo del Trabajo

Las convenciones colectivas de trabajo prevalecerán sobre toda otra norma, contrato o acuerdo, en cuanto beneficien a los trabajadores. Se favorecerá su extensión a los trabajadores no incluidos en las organizaciones que las celebren.

En este caso se refiere a las convenciones colectivas, las cuáles asegurarán los beneficios en donde se han amparados todos los trabajadores, en el caso particular del objeto de estudio tiene un contrato colectivo de trabajo, en donde ampara a todos los trabajadores que presten servicios en la empresa en el Estado Carabobo y a lo establecido en el Artículo 508 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Artículo 59. De La Higiene, La Seguridad y La Ergonomía

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo; a los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: (...) Numeral 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. Numeral 3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo. Numeral 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

Las condiciones ambientales en donde el trabajador desarrolle sus actividades, deben reunir los requisitos de protección, ergonomía, un ambiente adecuado en donde establezca como prioridad los materiales, recursos y maquinarias en la ejecución de sus funciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esté capítulo comprenderá el agregado de todos los pasos a seguir durante el proceso de la investigación, referente al Análisis de la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral. El marco metodológico es definido por Balestrini (2006) como:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado, de modo que el marco metodológico, se refiere al plan básico que debe seguirse para realizar la investigación, en él se contempla el tipo de investigación, el diseño de la misma y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, así como también la técnica de análisis de datos.

Naturaleza de la Investigación

Según, Palella, S. y Martins, F. (2006:97) el tipo de investigación se refiere a, “la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio

y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”. Según lo anterior expuesto, no es más que la orientación sobre la clase de estudio que se ha escogido realizar y así se determinarán las formas y particularidades con las cuales debe recolectarse la información para llevarlo a cabo y de igual forma también la manera de recolectar y presentar datos.

De acuerdo con los objetivos propuestos y el problema planteado de la investigación en curso, el tipo de investigación es descriptiva, éste mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a analizar; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de razones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga. En tal sentido, acota Delgado, Y. (2008:249), que la investigación descriptiva “está dirigida a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo una precisión de la mediación de las dimensiones objeto de estudio”. Por lo tanto, se hará una narrativa exponiendo la problemática planteada, describiendo algunas características esenciales de la realidad estudiada.

Por las consideraciones anteriores, la presente investigación es descriptiva ya que se pretende, Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral.

Diseño de la Investigación

Es importante destacar entonces que la investigación a realizar se apoya en un estudio documental fundamentado en la búsqueda, recolección e interpretación de todos los datos obtenidos que se recopilan de trabajos e investigaciones de diversas fuentes y autores que anteceden a la investigación propuesta. Por su parte, Arias, F.

(2006) describe a la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurran los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.(p.31).

En tal sentido, se apoyará en un diseño de investigación de campo no es más que la recolección de datos por parte de la investigadora, justamente en el área donde se desenvuelve o desarrolla el estudio; es decir, interactúa con el contexto donde se ha establecido y a su vez cabe destacar que no se debe en ningún momento manipular la información obtenida, para la presente los datos e información se recolectaran de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Estrategia Metodológica

A fin de conocer los procedimientos utilizados en el análisis del caso de estudio, se cumplieron una serie de estrategias metodológicas que comprendieron, la investigación documental teórica y los antecedentes de la investigación, con el objeto de tener base para el planteamiento de los objetivos general y específico. En esta parte del marco metodológico, el cual comprende el cuadro técnico metodológico y la elaboración de los instrumentos. Aclara Delgado de Smith, Y. (2008: 255), que “para la elaboración de esta parte del proyecto se debe tener presente los objetivos planteados ya que ellos reflejan siempre el tipo de investigación”. Dentro del cuadro técnico metodológico que a continuación se presenta, están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, en las cuales están cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos.

CUADRO N° 1. TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo: Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral..

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<p>Diagnosticar la motivación actual de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.</p> <p>Determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Señalar los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.</p>	MOTIVACIÓN	Koontz, H. y Welhrich, H. (2002), “un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”(p.301).	LIDERAZGO	1,2,3,	CUESTIONARIO Y REVISIÓN DOCUMENTAL	PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS FACULTAD DE CIENCIAS EN LA SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
			FUERZAS MOTIVACIONALES	4,5,6,7,8		
PROCESO DE COMUNICACIÓN Y DE INTERACCIÓN			9,10,11,12			
TOMA DE DECISIONES			13,14,15			
SATISFACCIÓN	Stoner (1996) dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, por un lado se tiene a los factores higiénicos o de insatisfacción y por el otro a los motivantes o satisfactores.	RELACIONES INTERPERSONALES	16,17			
		CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	18,19,20,21			
		OBJETIVOS DE RESULTADOS DE PERFECCIONAMIENTO	22,23,24,25			

Fuente: Reyes, Y. (2011)

Colectivo a Investigar

Para el tipo de investigación, señala Delgado, Y. (2008:280), “que se debe indicar la población o universo para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan”. Según Sabino, C. (1999:82), “la población “se refiere al conjunto de individuos, objetos, entre otros, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares desde el punto de vista práctica, una población es generalmente un grupo grande que impide hacer observaciones directas”.

Por otro lado, la muestra, es un subconjunto de la población objeto de estudio, es decir, es la unidad contextual que va a aportar la información requerida para la comprensión de la problemática; Balestrini M. (2006:121), define la muestra “cómo una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Para la presente investigación, se considerará la población como finita y por consiguiente, no se aplicaran criterios muestrales.

En tal sentido, será tomado como colectivo a investigar a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud, que cuenta con una población de ocho (08) trabajadores en total, por lo que forman la población objeto de estudio. En este sentido, la población en estudio se encuentra distribuida de la siguiente forma:

- 01) Jefe
- 03) Analista
- 01) Secretaria
- 02) Asistente de Recursos Humanos

- 01) Asistente de Informática

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de Datos, Palella y Martins (2006:126), expresan que “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son: Observación directa, revisión documental, entrevista y cuestionario.

La observación directa, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006:316), expresan que: “La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos.

La revisión documental, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:65) dicen que “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, apoyándose las investigadoras en diferentes bibliografías. El análisis de la documentación será un pilar fundamental para profundizar como investigadores todo lo relacionado al tema a investigar.

En este mismo orden de ideas, otra de las técnicas se encuentra la encuesta, que según Arias (2006:27), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. Por su parte Palella y Martins (2006:137) se refieren al instrumento de recolección de datos como, “el recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de pregunta”.

A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados se seleccionará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, según Arias (2006:74), “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. En este sentido, se aplicará un cuestionario a los ocho (08) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud, dicho cuestionario, estará elaborado bajo la escala de Lickert, en donde TA (5): Totalmente de acuerdo, DA (4): De acuerdo, NDA/NED (3): Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo, ED (2): En desacuerdo y TD (1): Totalmente en desacuerdo.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Según Arias, (2006:79), “la validez significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación”. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir.

Ésta se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir y está en relación directa con los objetivos de la investigación. En este sentido, Chourio (1999:188) sostiene que: “La validez de un instrumento de recolección de datos se puede considerar como la capacidad de éste para medir lo que se pretende medir con él”. Para determinar la validez de un instrumento de recopilación de datos existen varios procedimientos cualitativos, entre los cuales se pueden mencionar: Validez de construcción, de contenido, de predicción, concurrente y la validez de juicios de expertos. Para la presente investigación se utilizó para su validez el juicio de tres (03) expertos, los cuáles está conformado de la siguiente manera:

- Un experto Estadístico
- Un experto en el Área
- Un experto en Metodología

Confiabilidad

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, cada vez que se aplique a grupos con características parecidas los resultados también sean similares, de tal manera Hernández, Fernández y Baptista (2006:97), la define como: “El grado de uniformidad que un instrumento cumple con su cometido”, lo cual implica estabilidad, consistencia y exactitud, medir lo mismo en diferentes ocasiones.

Este término hace referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes, Chourio, (1999:14). “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual

oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)". Para los efectos de interpretación, Chourio (1999:189) señala que, "la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es de Alpha de Cronbach":

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Donde:

α = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = es la varianza de los valores totales.

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

<u>Rasgos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Por lo anterior expuesto, se calculó la confiabilidad aplicando la fórmula Alpha Cronbach, dando como resultado el instrumento, $0,8719 \times 100 = 87,19\%$ y significa Muy Alto Grado de confiabilidad y que es confiable para su aplicación. (ver anexo C).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo se plasmaron los resultados de los hallazgos encontrados en el instrumento aplicado a los (08) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud, con la finalidad de darle respuesta a su objetivo general que es “Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral”. En este sentido, dichos resultados están representados por cuadros, datos, con la frecuencia y porcentaje, así como también gráficos de barras, que están agrupados por dimensiones, según le corresponda, en tal sentido, estos estarán graficados, según lo requiera, luego se realizó un análisis de cada uno.

Cabe señalar que a fin dar respuesta al objetivo n° 1, que es Diagnosticar la motivación actual de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo. El objetivo n° 2, Determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos y por último el objetivo n° 3, Describir los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, se realizó un cuestionario bajo el modelo tipo Likert, en dónde, está conformado por veinticinco (25) ítems; a continuación los resultados obtenidos a fin darle respuesta al mismo:

Dimensión: LIDERAZGO

Ítems N°

1. Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño
2. Consulto mis labores con plena confianza con mi superior
3. Estoy conforme con el trato que me dan mis jefes

Cuadro N° 2. Liderazgo

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
1	F	0	0	1	4	3	8
	%	0%	0%	13%	50%	38%	100%
2	F	0	1	1	2	4	8
	%	0%	13%	13%	25%	50%	100%
3	F	0	0	1	4	3	8
	%	0%	0%	13%	50%	38%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

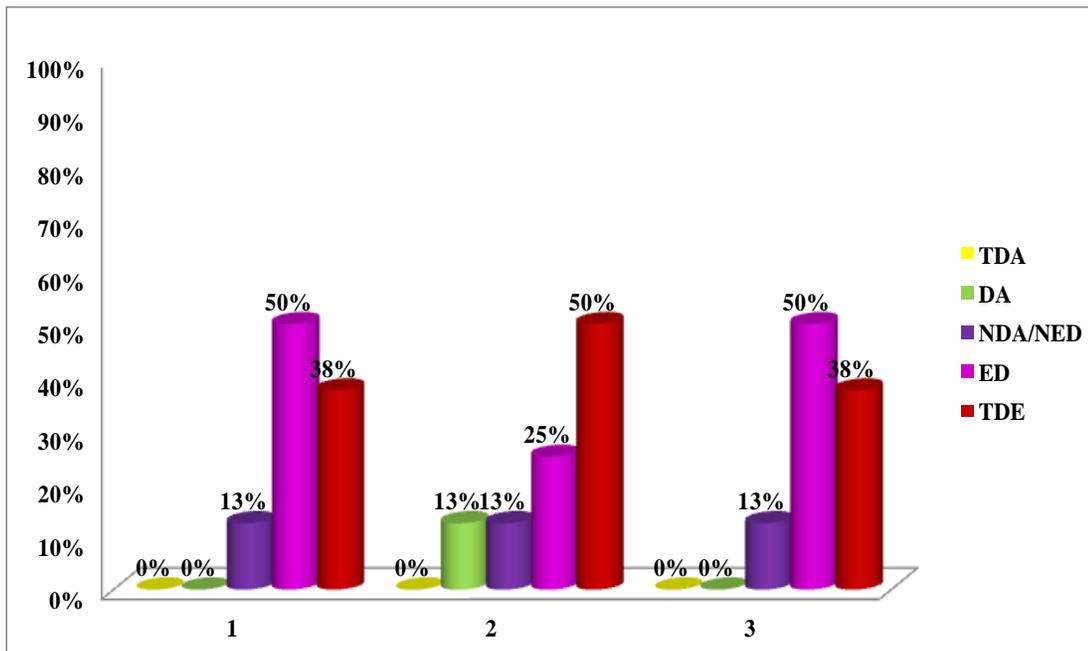


Gráfico N° 1. Liderazgo. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

En cuanto a los resultados de la Dimensión Liderazgo, en el ítem nº1, Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño, los encuestados respondieron en un trece por ciento (13%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) totalmente en desacuerdo.

En relación al ítem nº2, Consulto mis labores con plena confianza con mi superior, el personal del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, respondió un trece por ciento (13%) está de acuerdo, sin embargo trece por ciento (13%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un veinticinco por ciento (25%) en desacuerdo y un cincuenta por ciento (50%) totalmente en desacuerdo. Por otro lado, en el ítem nº3, Estoy conforme con el trato que me dan mis jefes, los encuestados respondieron, trece por ciento (13%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) totalmente en desacuerdo.

Por los resultados anteriores se puede decir que en esta dimensión liderazgo, siendo este poder, políticas, influencia y estilo, que según Robbins (2006:314) “es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere autoridad formalmente asignada, las que los ocupan asumen el liderazgo”. En tal sentido, se puede observar que en el un porcentaje aseguran reciben medianamente retroalimentación de su jefe, causando de este modo descontento entre ellos, ya que no existe esa motivación en el desempeño de su labor. En este mismo orden de ideas, en su mayoría no tiene plena confianza con su jefe para consultar sus labores, creando una falta de motivación y a sentirse tenso y de no confianza, asimismo se observa que no está conforme con el trato que le da su jefe.

Dimensión: FUERZAS MOTIVACIONALES

Ítems N°

4. Las actividades que realizó en mi puesto de trabajo son motivadoras.
5. En mi sitio de trabajo me siento en confianza.
6. El reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.
7. Mi puesto de trabajo me permite desarrollar creatividad e iniciativa
8. Estoy en esta institución porque me ofrece buenos beneficios

Cuadro N° 3. Fuerzas Motivacionales

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
4	F	0	0	0	6	2	8
	%	0%	0%	0%	75%	25%	100%
5	F	0	0	0	4	4	8
	%	0%	0%	0%	50%	50%	100%
6	F	0	0	1	3	4	8
	%	0%	0%	12%	38%	50%	100%
7	F	0	0	0	4	4	8
	%	0%	0%	0%	50%	50%	100%
8	F	1	1	1	3	2	8
	%	12%	12%	13%	38%	25%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

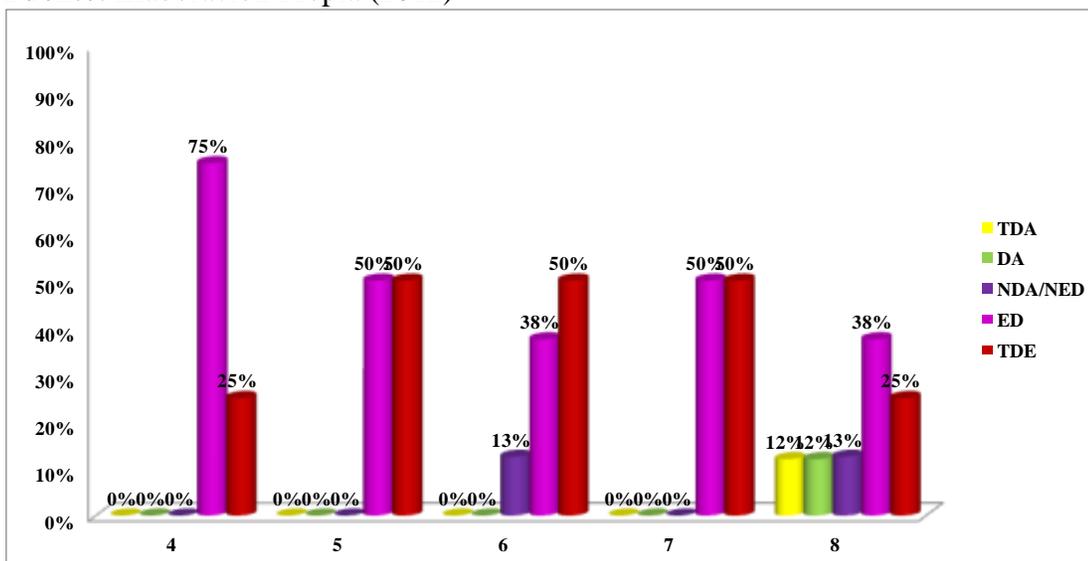


Gráfico N° 2. Fuerzas Motivacionales. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

En respuesta a la dimensión de fuerzas motivacionales, los resultados fueron en el ítem nº4, Las actividades que realizó en mi puesto de trabajo son motivadoras, un setenta y cinco por ciento (75%) está en desacuerdo y un veinticinco por ciento (25%) está totalmente en desacuerdo. En cuanto al ítem nº5, En mi sitio de trabajo me siento en confianza, los encuestados respondieron un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En respuesta al ítem nº6, El reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado, un doce por ciento (12%) está ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un treinta y ocho por ciento (38%) en desacuerdo y un cincuenta por ciento (50%) en totalmente en desacuerdo.

Con relación al ítem nº 7, Mi puesto de trabajo me permite desarrollar creatividad e iniciativa, respondieron un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Mientras que en relación al ítem nº8, estoy en esta institución porque me ofrece buenos beneficios, un doce por ciento (12%) respondió totalmente de acuerdo y de acuerdo, un trece por ciento (13%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un treinta y ocho por ciento (38%) en desacuerdo y un veinticinco por ciento (25%) está totalmente en desacuerdo.

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que las fuerzas motivacionales son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, la motivación, es un proceso elemental que debe ser tomado en cuenta por las empresas de hoy en día para llevar a cabo el logro de sus objetivos. Herzberg (1959), citado por Robbins (2006:39), propone, “para proporcionar la motivación en el trabajo, el enriquecimiento de las tareas o del cargo, sustituyéndolas de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción personal, y así el empleado continúe con su crecimiento personal”.

En esta dimensión, se observó que las actividades que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo no son motivadoras, en cuanto a si recibe reconocimiento por su trabajo, está se inclina la mayoría medianamente de acuerdo, asimismo la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento que recibe en su trabajo, no le parece el adecuado. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra, esto difiere con lo señalado de David Mc. Cllland citado por Chiavenato I. (2002), la necesidad del logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

Esto es una debilidad en cuanto a la motivación ya que el reconocimiento por los logros se utiliza como instrumento para crear un espíritu motivador, de lo contrario cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, un sueldo acorde al desempeño, en donde no se tome en cuenta la iniciativa y creatividad, no se satisfagan las necesidades básicas, aparece la apatía, prevalece la desconfianza y la fuerza motivacional se deteriora progresivamente.

En tal sentido, conocer los móviles de la motivación, es tan complejo, como compleja es la naturaleza humana, de modo que si se analiza los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una empresa, se encontrará con que existen muchos factores, desde querer enriquecerse monetariamente, hasta querer cubrir la necesidad de autorrealización.

Dimensión: PROCESO DE COMUNICACIÓN Y DE INTERACCIÓN

Ítems N°

9. La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada.

10. Tengo facilidad para comunicarme con el personal directivo de la institución.

11. La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la institución.

12. Tengo excelentes relaciones con mis compañeros de trabajo y supervisores

Cuadro N° 4. Proceso de Comunicación y de Interacción

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
9	F	0	0	0	6	2	8
	%	0%	0%	0%	75%	25%	100%
10	F	0	0	0	4	4	8
	%	0%	0%	0%	50%	50%	100%
11	F	0	0	0	5	3	8
	%	0%	0%	0%	62%	38%	100%
12	F	0	0	0	6	2	8
	%	0%	0%	0%	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

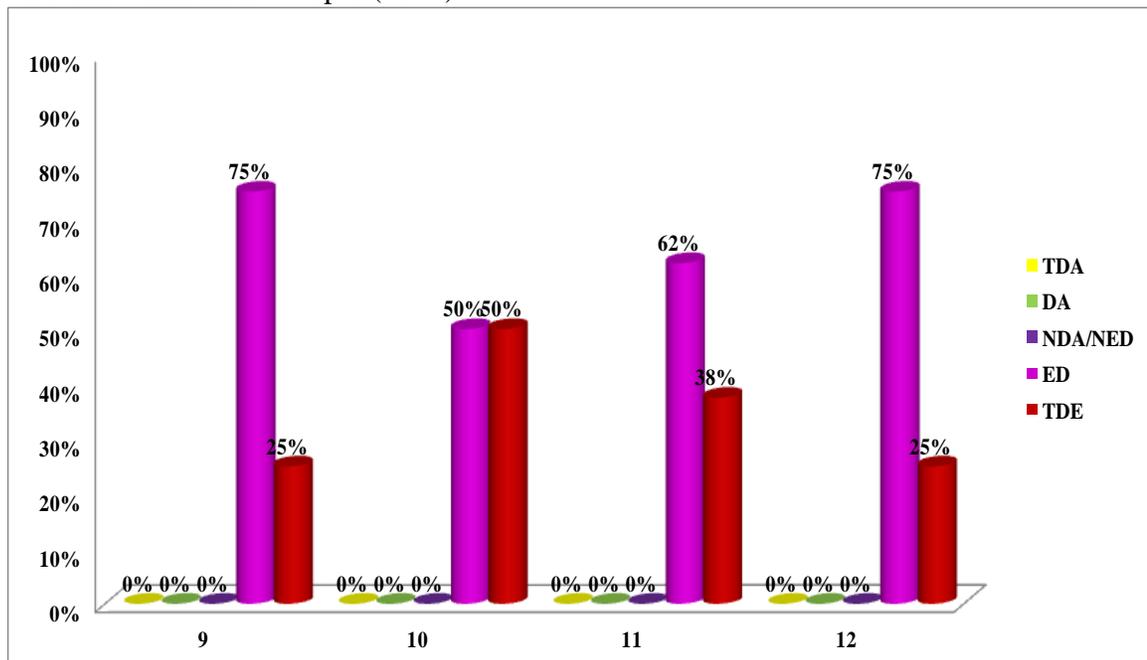


Gráfico N° 3. Proceso de Comunicación y de Interacción. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

Cabe destacar que la dimensión Proceso de Comunicación y de Interacción, se obtuvo como respuesta en el ítem n° 9 La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada, un setenta y cinco por ciento (75%) está en desacuerdo y un veinticinco en totalmente en desacuerdo. En relación al ítem n° 10, Tengo facilidad para comunicarme con el personal directivo de la institución, un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Con relación al ítem n° 11, La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la institución, un sesenta y dos por ciento (62%) en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento está totalmente en desacuerdo, por otro lado en el ítem n° 12, Tengo excelentes relaciones con mis compañeros de trabajo y supervisores, respondieron, un setenta y cinco por ciento (75%) en desacuerdo y un veinticinco por ciento (25%) está totalmente desacuerdo.

En base a las respuestas anteriores, en la Dimensión Proceso de Comunicación y de Interacción, que es la naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos. La motivación en los trabajadores, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Una marcada falta de comunicación entre los trabajadores, interdepartamental, en donde la comunicación no es fluida, sincera, productiva; por lo tanto no es eficaz y no se corresponde con lo que señala el autor Chiavenato (2000:87) cuando indica la comunicación: “es un proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”. De igual manera, se observa que hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados.

Tal como lo señala, Robbins (2006) “la comunicación necesita de un proceso

para que pueda ser transmitida, en ese proceso se pueden destacar: fuente de la comunicación (emisor), codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación”. Es importante señalar, que el proceso comunicativo no está completo hasta que el último paso, retroalimentación se dé, por lo tanto es necesario que el mensaje sea entendido por el receptor, donde éste último deberá emitir un mensaje donde entonces intervienen todos los pasos del proceso nuevamente. Lo que se desea explicar es que para que exista la comunicación debe estar comprendido el mensaje y además debe existir una retroalimentación, de lo contrario no puede ser considerado comunicación.

Así mismo la comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad. Por consiguiente se logrará, si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Además desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la institución y es fundamentalmente porque una gestión apropiada de comunicación dentro de las organizaciones de hoy en día puede ayudar a optimizar todos los procesos tanto internos como externos

Dimensión: TOMA DE DECISIONES

Ítems N°

13. Todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones.

14. Puedo tomar decisiones referentes a las actividades que realizo sin consultar a mi jefe.

15. Mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo.

Cuadro N° 5. Toma de Decisiones

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
13	F	0	0	0	4	4	8
	%	0%	0%	0%	50%	50%	100%
14	F	0	0	0	2	6	8
	%	0%	0%	0%	25%	75%	100%
15	F	0	2	1	3	3	8
	%	0%	22%	11%	33%	33%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

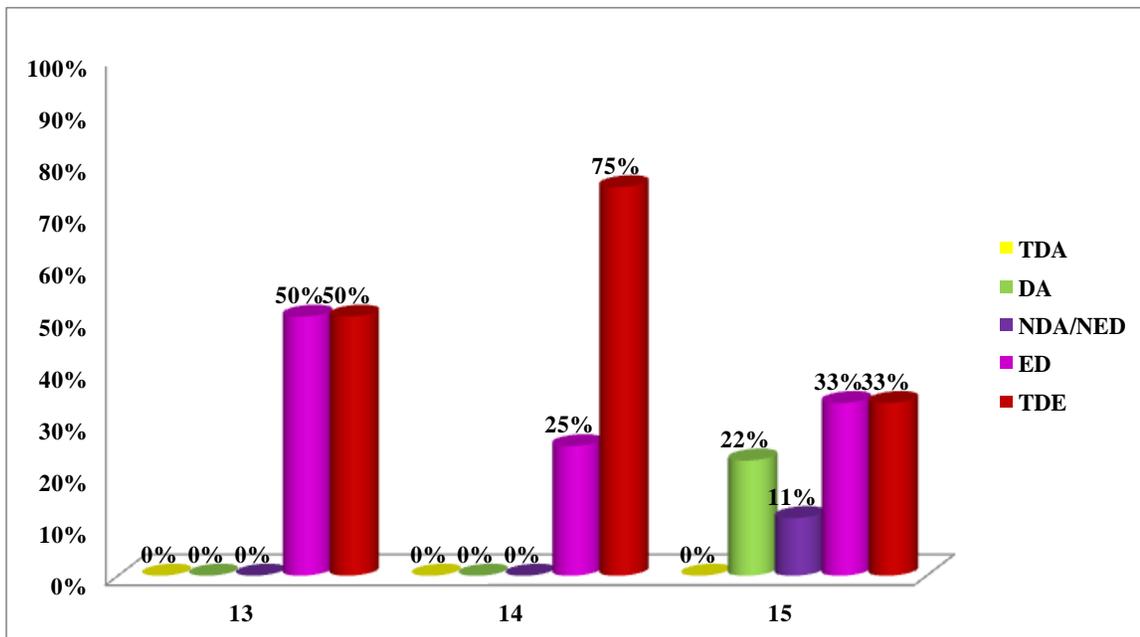


Gráfico N° 4. Toma de Decisiones. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

En respuesta a la dimensión Toma de Decisiones, se observó que respondieron de la siguiente manera, en el ítem nº13, Todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones, respondieron un cincuenta por ciento (50%), es en total desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En relación al ítem nº 14, Puedo tomar decisiones referentes a las actividades que realizo sin consultar a mi jefe, el veinticinco por ciento (25%) respondió en desacuerdo y un setenta y cinco por ciento (75%) está totalmente en desacuerdo. En respuesta al ítem nº 15, Mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo, un veintidós por ciento (22%) está de acuerdo, un once por ciento (11%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo, un treinta y tres por ciento (33%) en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por lo anterior expuesto, se evidenció en la Dimensión Toma de Decisiones, es la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones, en este sentido Davis K, y Newstrom J. (1999), considera que:

Unas de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, remendar soluciones y tomar medidas para corregirlas. (p.265).

Para este caso de estudio se observó que los encuestados no participan en la toma de decisiones y de igual manera cabe, señalar que no pueden tomar decisiones sin consultar con su jefe inmediato, la un veintidós por ciento sólo respondió que el jefe toma decisiones oportunas en el desarrollo del trabajo, sin embargo ante cualquier duda que se presente en el trabajo la gran mayoría consulta con su jefe, ya que evitan tomarlas en la ejecución de sus actividades. Esto conlleva, a la falta de confianza con los compañeros, la falta de motivación o interés, el ausentismo, la falta de reconocimiento y la poca participación en la toma de decisiones; las cuales afectan al desempeño laboral ya que originan insatisfacción en el trabajador.

Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES

Ítems N°

16. Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo

17. Las relaciones entre los compañeros son de solidaridad, de ayuda mutua y respeto.

Cuadro N° 6. Relaciones Interpersonales

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
16	F	0	1	0	4	3	8
	%	0%	12%	0%	50%	38%	100%
17	F	0	0	0	2	6	8
	%	0%	0%	0%	25%	75%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

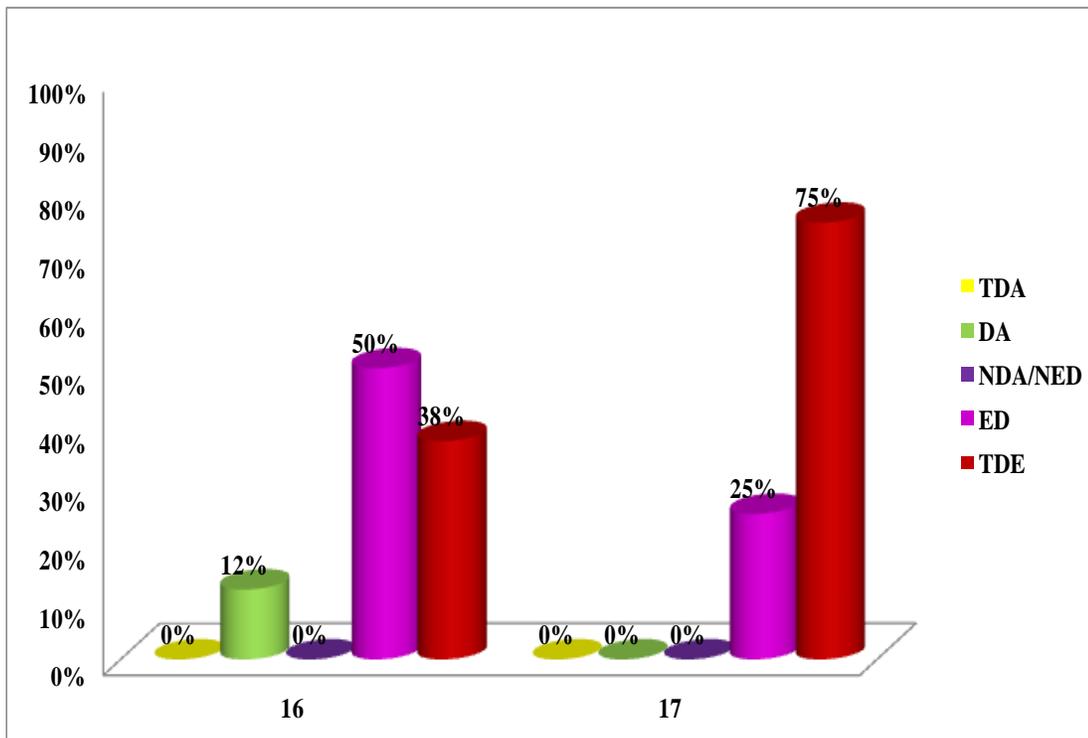


Gráfico N° 5. Relaciones Interpersonales. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

Respecto a la dimensión Relaciones Interpersonales, en el ítem nº16, Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo, un doce por ciento (12%) respondió estar totalmente de acuerdo, un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) está totalmente en desacuerdo. En relación al ítem nº 17, las relaciones entre los compañeros son de solidaridad, de ayuda mutua y respeto, respondieron un veinticinco por ciento (25%) en desacuerdo y un setenta y cinco por ciento (75%) totalmente en desacuerdo.

En relación a la Dimensión Relaciones Interpersonales, estas son las relaciones existentes y colaboración entre el personal, cuando los miembros del equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoya entre sí, exhibe el trabajo en equipo. En tal sentido, se puede inferir que la gran mayoría de los trabajadores encuestados no se sienten en confianza con su equipo de trabajo, esto es negativo en cuanto a la motivación e influye en desempeño laboral, ya que cuando existe confianza en un equipo de trabajo, esto los fortalece y los hacen alcanzar los objetivos institucionales de lo contrario no.

En el mismo orden de ideas, con la afirmación de si recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo, según las respuestas obtenidas en el instrumento aplicado se obtuvo que está en desacuerdo la mayoría, y no reciben apoyo de sus compañeros para poder cumplir con los objetivos propuesto. Debidos a los resultados encontrados se puede apreciar que si se práctica a lo que se refiere Likert citado por Brunet (2006), de la siguiente manera, Dimensión Relaciones Interpersonales, son las relaciones existentes y colaboración entre el personal.

Dimensión: CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO
Ítems N°

18. El ruido y la iluminación son los adecuados en toda la institución

19. Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección

20. Dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial

21. Los recursos tecnológicos en la institución son los adecuados.

Cuadro N° 7. Condiciones Ambientales de Trabajo

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
18	F	0	3	1	4	0	8
	%	0%	38%	12%	50%	0%	100%
19	F	0	0	0	4	4	8
	%	0%	0%	0%	50%	50%	100%
20	F	0	0	0	5	3	8
	%	0%	0%	0%	62%	38%	100%
21	F	0	2	1	3	2	8
	%	0%	25%	12%	38%	25%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

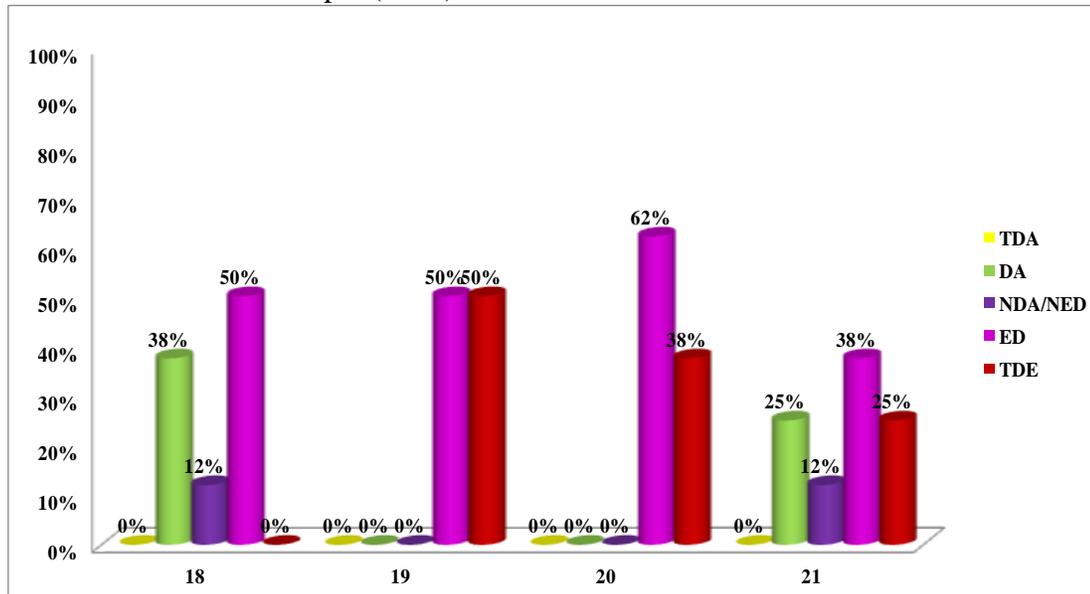


Gráfico N° 6. Condiciones Ambientales de Trabajo. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

En cuanto a las condiciones ambientales, en el ítem n° 18 El ruido y la iluminación son los adecuados en toda la institución, el treinta y ocho por ciento (38%) está de acuerdo, un doce por ciento (12%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo y un cincuenta por ciento (50%) en desacuerdo. En cuanto al ítem n° 19, de si Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección, un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, en el ítem n°20, Dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial, un sesenta y dos por ciento (62%) está en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) en total desacuerdo. En relación, al ítem n° 21, Los recursos tecnológicos en la institución son los adecuados, el veinticinco por ciento (25%), respondió estar de acuerdo, un doce por ciento (12%) ni de acuerdo/ni en desacuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) está en desacuerdo y un veinticinco por ciento totalmente en desacuerdo.

En respuesta a la Dimensión Condiciones Ambientales de Trabajo: Condiciones del ambiente de trabajo, estas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos, las herramientas, el mobiliario, entre otros. En este sentido se observó según las repuesta de los encuestados que en cuanto a las instalaciones físicas, el ruido y la iluminación no son los adecuados en toda la Institución, esto es importante prestarle la debida atención ya que facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor.

Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación y en el ambiente de trabajo aumentan significativamente la productividad. Según Munch,

(2005:122), “seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer al personal sobre la implantación de medidas preventivas”. Condiciones Ambientales de Trabajo, son las circunstancias físicas en que los empleados se encuentran cuando ocupa un cargo en la organización.

Dimensión: OBJETIVOS DE RESULTADOS DE PERFECCIONAMIENTO
Ítems N°

- 22. La institución se preocupa por mantener y fomentar mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros)
- 23. Recibo adiestramiento y capacitación adecuados para las actividades que desempeño.
- 24. La institución realiza programa de inducción
- 25. Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores

Cuadro N° 8. Objetivos de Resultados de Perfeccionamiento

ÍTEM N°		TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE	TOTAL
22	F	2	2	2	2	0	8
	%	25%	25%	12%	25%	0%	100%
23	F	2	2	0	4	0	8
	%	25%	25%	0%	50%	0%	100%
24	F	4	4	0	0	0	8
	%	50%	50%	0%	0%	0%	100%
25	F	2	1	0	3	2	8
	%	25%	12%	0%	38%	25%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2012)

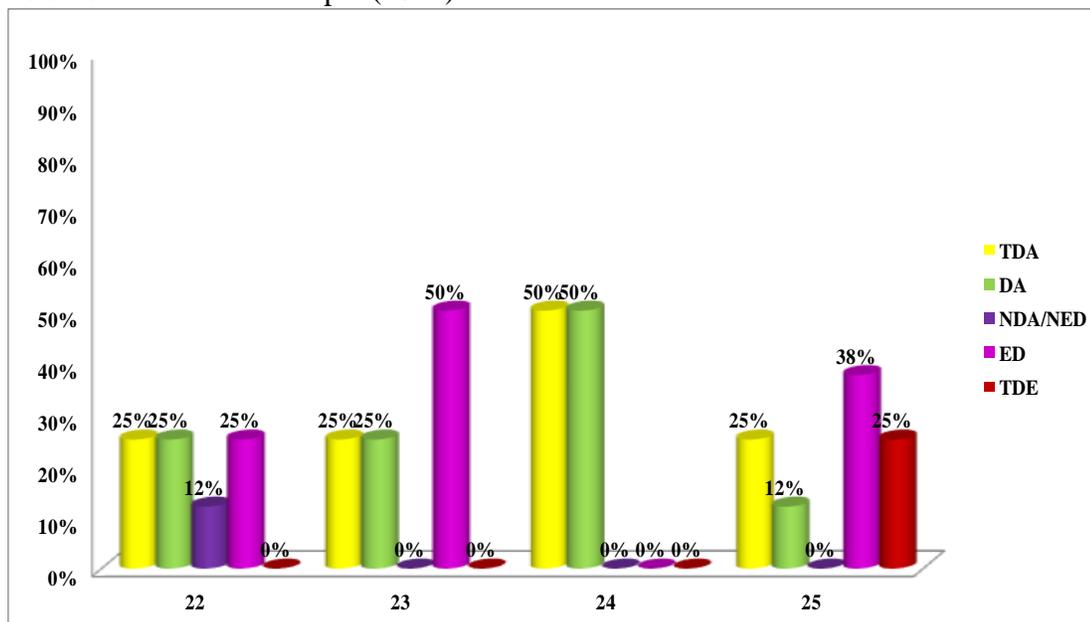


Gráfico N° 7. Objetivos de Resultados de Perfeccionamiento. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado al Personal del Departamento de Recursos Humanos Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo.

Análisis

En respuesta a la dimensión, Objetivos de Resultados de Perfeccionamiento, se refiere la planificación, así como la formación deseada, en este sentido, se obtuvo como resultado en el ítem n° 22, La institución se preocupa por mantener y fomentar mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros), respondieron de una manera equitativa ya que en cada una de las escala existe un veinticinco por ciento (25%). En relación al ítem n° 23, Recibo adiestramiento y capacitación adecuados para las actividades que desempeño, un veinticinco por ciento (25%), respondió totalmente de acuerdo y de acuerdo, sin embargo, un cincuenta por ciento (50%) está en desacuerdo.

Por otro lado, en el ítem n° 24, la institución realiza programa de inducción, respondieron, un cincuenta por ciento (50%) está totalmente de acuerdo y de acuerdo. En cuanto al ítem n° 25, Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores, un veinticinco por ciento (25%), respondió totalmente de acuerdo, un veinticinco por ciento (25%) totalmente de acuerdo, un doce por ciento (12%) esta de acuerdo, sin embargo, un treinta y ocho por ciento (38%) está en desacuerdo y un veinticinco por ciento (25%), respondió totalmente en desacuerdo.

En respuesta a la Dimensión Objetivos de Resultados o De Perfeccionamiento, de acuerdo a los resultados encontrados reciben adiestramiento y capacitación adecuada para las actividades que desempeñan, solo un número reducido reciben este beneficio. Por otro lado, en la formación por parte de la institución, de igual manera se observó no fomenta la formación como medio para formar y consolidar los conocimientos de los trabajadores, en tal sentido, la mayoría de los trabajadores no participan en las actividades de capacitación, debido a que no fomenta la misma, no consideran que los cursos dictados se corresponden con las necesidades de formación de todo el personal.

Por lo tanto, los resultados obtenidos no se corresponde con lo que señala Morín (1999:48), cuando afirma que la capacitación o adiestramiento “constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que les permitan aplicar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente”.

En respuesta, al objetivo n° 3, “*Señalar los factores que determinan la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.*”, a continuación se realizará un análisis según los hallazgos encontrados y lo que se planteó en las bases teóricas en relación a la motivación en el desempeño laboral. En tal sentido, según los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento se pudo observar que la motivación de la institución objeto de estudio, se encuentra según sus características en los siguientes factores:

Liderazgo

Estrictamente autocrático, sin ninguna confianza superiores/subordinados.

Fuerzas Motivacionales

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.

- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, y algunas veces en el miedo.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Se encuentra insatisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Proceso de Comunicación y de Interacción

- No existe el trabajo en equipo y poca influencia mutua.
- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

Procesos de Establecimiento de Objetivos

Estos son más que órdenes, parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

Métodos de Comunicación

Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. De igual manera comunicación ascendente, y lateral. Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de Toma de Decisiones

Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

Proceso de Control

- El control no se efectúa más que en la cumbre.
- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Por los resultados obtenidos, a lo largo del desarrollo de esta investigación, en donde su objetivo general es Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral, se hizo una revisión teórica de lo que implica la motivación en el desempeño laboral, en tal sentido, se concluye en base a las respuestas y análisis que surgieron de la aplicación del instrumento y con la finalidad de darle respuesta a los objetivos específicos, surgen las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo n° 1, “Diagnosticar la motivación actual de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo” y el n° 2, - Determinar el nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, en tal sentido, se pudo observar que en los trabajadores no reciben retroalimentación de su jefe, causando de este modo descontento entre ellos, ya que no existe esa motivación en el desempeño de su labor. En este mismo orden de ideas, no tienen plena confianza con su jefe para consultar sus labores, creando un ambiente tenso y de no confianza, asimismo, se observó que las funciones pocas veces son repartidas equitativamente. De igual manera, se determinó que los trabajadores solo un grupo reciben el adiestramiento y la capacitación adecuada para las actividades que ejecutan; impidiendo así el crecimiento profesional del resto existe en la Institución objeto de estudio, la falta de comunicación entre los trabajadores, entre los departamentos; en donde la comunicación no es fluida, sincera, productiva y por lo tanto no es eficaz.

Cabe señalar, que existe un cierto nivel muy bajo en el liderazgo, ya según los resultados se puede inferir que los trabajadores en su mayoría no está conforme con el trato que le dan sus superiores, y por consiguiente no existe una confianza plena muy aparte de medianamente los jefes se preocupan por la institución, prestándole poca atención a la gestión del recurso humano.

Además se observó, que las actividades que realizan los trabajadores en su puesto de trabajo no son motivadoras, existe una parte en donde están suficientemente motivados, y en este caso a pesar de que se busca la armonía en el ambiente hay situaciones en las que no es así. En cuanto a si recibe reconocimiento por su trabajo, está se inclina la mayoría a pocas veces y nunca, asimismo la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento que recibe en su trabajo, ya no le parece el adecuado.

Existe debilidad en cuanto a la motivación ya que el reconocimiento por los logros se utiliza como instrumento para crear un espíritu motivador, de lo contrario cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, un sueldo acorde al desempeño, en donde no se tome en cuenta la iniciativa y creatividad, y no se satisfagan las necesidades básicas, aparece la apatía, prevalece la desconfianza y la motivación se deteriora progresivamente. Por otro lado, en base a las bases teóricas, en cuanto a la motivación, cabe señalar la reacción que tiene un individuo es diferente a la de otro, y ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que este tiene de ésta.

En respuesta al objetivo nº 3, Señalar los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, se hace un listado de los factores que determinan la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos:

- El liderazgo o método de mando, se observó que es estrictamente autocrático, sin ninguna confianza desde los superiores a los trabajadores, así como que para la solución de problemas o delegación de responsabilidades las realiza únicamente el gerente general, afectando negativamente en la motivación y desempeño eficiente de las funciones. El líder no es comunicativo.
- En cuanto a la Motivación, esta carente de un sistema de motivación, las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como un recurso más de la institución y no se le brinda la consideración y motivación necesaria. Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, y algunas veces en el miedo. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos, generando insatisfacción en el trabajo.
- En cuanto al trabajo en equipo no existe el trabajo en equipo y poca influencia mutua.
- Muy pocas veces reciben adiestramiento y capacitación adecuada para las actividades que desempeño.
- En relación a la comunicación, está no es fluida y adecuada con los compañeros y los departamentos, hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los trabajadores.
- Las decisiones las toma Jefe, basadas en información parcial e inadecuada.
- Hay insatisfacción en los trabajadores debido a la falta de beneficios socioeconómicos, culturales y recreativos.

En base a las consideraciones anteriores, la investigadora proponen las siguientes recomendaciones para el mejoramiento del desempeño laboral, basado en los diferentes factores tales como Comunicación, liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación y Socialización.

Recomendaciones

- Fomentar la capacitación de los trabajadores y el personal directivo de la institución, a través de talleres, cursos, seminarios, charlas, que se encuentren orientadas a las actividades que realizan.
- Educar en materia de comunicación a los trabajadores, basado en el siguiente contenido: Comunicación, Tipos de Comunicación, Actitud, Como Mejorar la Comunicación, Confianza, Identidad dentro de la institución.
- Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores. Incentivando la autoestima y el manejo de conflictos, promoviendo el trabajo en equipo de los trabajadores.
- Determinar los elementos personales que inciden en la motivación de cada trabajador.
- Exponer técnicas de comunicación afectiva con el fin de lograr una participación activa de los trabajadores con la institución.
- Reforzar el fomento a la capacitación de los trabajadores y el personal directivo de la institución, a través de talleres, cursos, seminarios, charlas, que se encuentren orientadas a las actividades que realizan, con el propósito de elevar

los conocimientos, que les permitan crecer profesionalmente y tener una visión más clara de los procesos de trabajo, aportando así ideas que puedan solucionar situaciones adversas y contribuyan con el mejoramiento de la organización.

- Igualmente es necesario puntualizar en estrategias para reforzar la motivación del personal, la cual debería ser incrementada por parte de los jefes a sus subordinados, con factores de motivación, tales como: reconocimientos, premios, incentivos salariales, actividades de recreación y esparcimiento, viajes fuera de la ciudad y del país, palabras de felicitaciones al momento de cumplir eficazmente con sus funciones; con el fin de mantener al trabajador a gusto con la Institución.

- Propiciar espacios para la comunicación efectiva con la finalidad de aumentar los niveles de la comunicación entre los trabajadores, jefes de departamento, y directores, a través de retroalimentaciones entre los miembros que conforman la institución, compartir las experiencias adquiridas y las decisiones emanadas por el presidente de la empresa, hacer reuniones, implementación de medios como: avisos, carteleras, oficios, memorando. Todos estos elementos hacen que el personal que labora, trabajen bajo una misma perspectiva y por ende trae como consecuencia el buen desarrollo del trabajo en equipo, lo cual es imprescindible en toda la organización.
 - Por otro lado, no descuidar el resto de las dimensiones estudiadas como: condiciones ambientales de trabajo, liderazgo, innovación, trabajo en equipo, la satisfacción laboral, la participación, y la toma de decisiones, ya que se encontraron debilidades que perturban la motivación en los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo y no permite alcanzar un buen desempeño laboral.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, F. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editores Mc Graw Hill Interamericana. México.

Balestrini, M. (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados

Bedodo, V. (2006). Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de Orientación Teórica. Trabajo de grado para optar al título de Psicólogo en la Universidad de Chile, Santiago.

Brunet, Luc (2006). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas, México.

Cejas M. y Jacome M. (2008). La Organización en el Marco de la Teoría Social. Editorial Tropykos. Caracas.

Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial Ardipe, Barcelona España.

Chiavenato I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. México.

Chourio, José (1999). **Estadística II**, publicaciones de la Universidad de Carabobo, Bárbula.

Chruden, S. (2002). **Administración del Personal**. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela

Davis, Carlos (1999). **Teorías Organizacionales y Administración**, McGraw-Hill, México.

Delgado de Smith, Y. (2008). **La Investigación Social en Proceso**. Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo

De Cenzo, R. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Limusa Wiley.

Diez, E. García, J. Martín, F y Periañez, R. (2004). **Administración y Dirección**. Edit. McGraw Hill

García, F. (2006). **El Clima en las Organizaciones**. México. Editorial Panapo.

García, M. (2001). **La importancia de la Evaluación del Desempeño**. Revista Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero-Marzo 2001

Gestoso, Carlos (2000). **Psicología del Trabajo para relaciones Laborales**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Gómez, P. y Pereira, N. (2006). Fortalezas y debilidades de los sistemas de información automatizados utilizados como apoyo para la toma de decisiones de la gerencia de recursos humanos de un grupo de empresas manufactureras ubicadas en la zona industrial sur de la ciudad de Valencia. Edo. Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Barbula.

Goncalves, Alexis (2006). **Fundamentos del Clima Organizacional**, Sociedad Latinoamericana para la Sociedad (SLC).

Hall (1996). **Comportamiento Organizacional**. (8va. Edición). Editorial McGraw Hill. México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pedro (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición. Editorial Mc Graw-hill Interamericana. México

Koontz, Harold y Welhrich, Heintz. (2002). Elementos de Administración. Enfoque Internacional. Sexta Edición. México, Mc Graw-Hill.

Ley Orgánica del Trabajo (1999). Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 37.809 Extraordinario. Noviembre 03, 1999. Caracas.

Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo. (2001)

López, Julio (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Trabajo de tesis de maestría en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Ecuador.

Maslow, Abraham. (1994). Una teoría de la Motivación Humana. En Hitos en la Gestión Empresarial. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe.

Morín, E. (1999). **La Cabeza Bien Puesta. Repensar la reforma. Reformar el Pensamiento.** Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires

Munch, Lourdes (2006) **Administración de Capital Humano.** Editorial Trillas. México.

Palella y Martins (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 1ª Edición. Fedeupel. Caracas. Editores Once.

Pinto, Basilia (2001). Motivación al Logro y Rendimiento Laboral de los Oficiales Asimilados del Área de Sanidad Naval del Hospital Naval “Dr. Francisco Isnardi” Puerto Cabello. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister, en Post-Grado Faces.

Robbins, S. (2006). Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. Pearson Educación. México

Rodríguez, J. (2008). Administración Moderna de Personas”. Edición Fenegas Learning.

Sabino, C. (1999). **El Proceso de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

Stoner, James y otros (1996). Administración. 6ma. Edición, Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México.

Virla Mariela, Briceño José Luis, Acosta Maribel, Cuicas Alix, Santos Nayandú, Silva Fernando (2008). **Diseño de un programa de de incentivos laborales para el personal de C.A. Seguros La Occidental**. Instituto Universitario de Educación Especializa (IUNE).

ANEXOS

ANEXO A
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Recursos Humanos

Autora: Lic. Petra Yajaira Reyes, C.I. 7.059.314

Recursos Institucionales

Tutora: Prof. Belkis Tovar

Institución: Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo

Recursos Materiales

Computador

Impresora

Scanner

Fotocopiadora

Escritorio

Silla

Material de Papelería

Pen drive

CD's

Video Been

Teléfono

Internet

PRESUPUESTO DE GASTOS

RUBROS		COSTOS BSF.
INSUMOS	Cartuchos de Tinta	780
	Material de papelería (hojas, bolígrafos, lápices, carpetas, libreta de anotaciones, entre otros)	560
	Insumos de Computación CD	700
		80
Total de Insumos		2120
SERVICIOS	Encuadernación	200
	Internet	480
	Transporte	550
	Alimentación	3000
	Transcripción Fotocopias	1000
	500	
Total de Servicios		5730
TOTAL DE GASTOS		7850

Fuente: Reyes, P. (2011)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO ACTIVIDAD	OCTUBRE 2011	NOVIEMBRE 2011	DICIEMBRE 2011	ENERO 2012	FEBRERO 2012	MARZO 2012	ABRIL 2012
Presentación de la asignatura, lineamientos para la elaboración del proyecto de investigación							
Presentación de Anteproyecto							
Tutoría para el Trabajo Final							
Formulación del Planteamiento del Problema							
Capítulo I							
Revisión Bibliográfica							
Capítulo II							
Revisión Bibliográfica							
Capítulo III y IV							
Aplicación del Instrumento							
Revisión Bibliográfica							
Proyecto Final							
Tutoría de Trabajo Final							
Entrega de ejemplar							
Presentación Oral Final							

Fuente: Reyes, P. (2011)

ANEXO B
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

Estimado trabajador (a) a continuación se le presenta un cuestionario que tiene por finalidad **Analizar la Motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo, para el mejoramiento en el desempeño laboral**, mediante las cuales se desea conocer sus apreciaciones. La información que usted suministre es de carácter confidencial, teniendo una orientación exclusivamente académica para la elaboración del Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Se le agradece la máxima colaboración y sinceridad al responder.

INSTRUCCIONES

- Lea cuidadosamente antes de responder cada afirmación.
- Responda de acuerdo a la escala que se le presenta, marcando con una equis (x) en la casilla correspondiente, de acuerdo a sus apreciaciones la respuesta que considere correcta.
- Marque una opción por cada aspecto.

Escala del cuestionario: (TDA) Totalmente de Acuerdo; (DA) De Acuerdo; (NDA/NED) Ni de Acuerdo/Ni en desacuerdo; (ED) En Desacuerdo y (TDE) Totalmente en Desacuerdo

CUESTIONARIO

ÍTEMS	AFIRMACIÓN	TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE
1	Recibo retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño					
2	Consulto mis labores con plena confianza con mi superior.					
3	Estoy conforme con el trato que me dan mis jefes					
4	Las actividades que realizó en mi puesto de trabajo son motivadoras.					
5	En mi sitio de trabajo me siento en confianza.					
6	El reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado.					
7	Mi puesto de trabajo me permite desarrollar creatividad e iniciativa					
8	Estoy en esta institución porque me ofrece buenos beneficios					
9	La comunicación con los compañeros de mi área de trabajo es fluida y adecuada.					
10	Tengo facilidad para comunicarme con el personal directivo de la institución.					
11	La comunicación es fluida entre todos los departamentos de la institución.					
12	Tengo excelentes relaciones con mis compañeros de trabajo y supervisores					
13	Todos los miembros de mi equipo de trabajo participamos en la toma de decisiones.					
14	Puedo tomar decisiones referentes a las actividades que realizo sin consultar a mi jefe.					
15	Mi jefe toma decisiones oportunas en cuanto al desarrollo del trabajo.					
16	Recibo apoyo de mi equipo de trabajo al momento de requerirlo.					

ÍTEMS	AFIRMACIÓN	TDA	DA	NDA/NED	ED	TDE
17	Las relaciones entre los compañeros son de solidaridad, de ayuda mutua y respeto.					
18	El ruido y la iluminación son los adecuados en toda la institución					
19	Recibo la dotación apropiada de los equipos de protección					
20	Dentro de las instalaciones se toman medidas de higiene y seguridad industrial					
21	Los recursos tecnológicos en la institución son los adecuados.					
22	La institución se preocupa por mantener y fomentar mi crecimiento profesional (formación técnica, académica, cursos, entre otros)					
23	Recibo adiestramiento y capacitación adecuados para las actividades que desempeño.					
24	La institución realiza programa de inducción					
25	Me agrada el ambiente donde desarrollo mis labores					

ANEXO C
CONFIABILIDAD



CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

Mar-12

TITULO: LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Lcda. Petra Yajaira Reyes, C.I. 7.059.314

Tutora: Dra. Belkis Tovar

ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	TOTAL
1	3	2	2	2	2	1	1	1	14
2	4	3	2	2	1	1	1	1	15
3	3	2	2	2	2	1	1	1	14
4	2	2	2	2	2	2	1	1	14
5	2	2	2	2	1	1	1	1	12
6	3	2	2	2	1	1	1	1	13
7	2	2	2	2	1	1	1	1	12
8	5	4	3	2	2	2	1	1	20
9	2	2	2	2	2	2	1	1	14
10	2	2	2	2	1	1	1	1	12
11	2	2	2	2	2	1	1	1	13
12	2	2	2	2	2	2	1	1	14
13	2	2	2	2	1	1	1	1	12
14	2	2	1	1	1	1	1	1	10
15	4	4	3	2	2	2	1	1	19
16	4	2	2	2	2	1	1	1	15

17	2	2	1	1	1	1	1	1	10
18	4	4	4	3	2	2	2	2	23
19	2	2	2	2	1	1	1	1	12
20	2	2	2	2	2	1	1	1	13
21	4	4	3	2	2	2	1	1	19
22	5	5	4	4	3	3	2	2	28
23	5	5	4	4	2	2	2	2	26
24	5	5	5	5	4	4	4	4	36
25	5	5	4	2	2	2	1	1	22
TOTAL	78	71	62	56	44	39	31	31	412
MEDIA	3,12	2,84	2,48	2,24	1,76	1,56	1,24	1,24	16,48
D. EST.	1,235584	1,21381	1,00499	0,879394	0,72342	0,76811	0,66332	0,66332	6,3187552
VARIANZA	1,526667	1,47333	1,01	0,773333	0,52333	0,59	0,44	0,44	39,926667
									6,7766667

ALPHA = 0,8719 87,19%

En este caso Alto Grado de Confiabilidad

Mientras más cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 25

Número de Items

N -1 = 24

Número de Items -1 grado de libertad

St = 6,7766667

Sumatoria de varianzas (Items)

S = 39,926667

Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad

0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y

0,625 - 1 Alta Confiabilidad

**LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
Item 1	3	2	2	2	2	1	1	1	14
Item 2	4	3	2	2	1	1	1	1	15
Item 3	3	2	2	2	2	1	1	1	14
Item 4	2	2	2	2	2	2	1	1	14
Item 5	2	2	2	2	1	1	1	1	12
Item 6	3	2	2	2	1	1	1	1	13
Item 7	2	2	2	2	1	1	1	1	12
Item 8	5	4	3	2	2	2	1	1	20
Item 9	2	2	2	2	2	2	1	1	14
Item 10	2	2	2	2	1	1	1	1	12
Item 11	2	2	2	2	2	1	1	1	13
Item 12	2	2	2	2	2	2	1	1	14
Item 13	2	2	2	2	1	1	1	1	12
Item 14	2	2	1	1	1	1	1	1	10
Item 15	4	4	3	2	2	2	1	1	19
Item 16	4	2	2	2	2	1	1	1	15
Item 17	2	2	1	1	1	1	1	1	10
Item 18	4	4	4	3	2	2	2	2	23
Item 19	2	2	2	2	1	1	1	1	12
Item 20	2	2	2	2	2	1	1	1	13
Item 21	4	4	3	2	2	2	1	1	19
Item 22	5	5	4	4	3	3	2	2	28
Item 23	5	5	4	4	2	2	2	2	26
Item 24	5	5	5	5	4	4	4	4	36
Item 25	5	5	4	2	2	2	1	1	22
	78	71	62	56	44	39	31	31	412

LEYENDAS

TA (5): Totalmente de acuerdo

DA (4): De acuerdo

NDA/NED (3): Ni de acuerdo/Ni en Desacuerdo

ED (2): En desacuerdo

TD(1): Totalmente en desacuerdo

ANEXO D
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS