



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO.**

**Autores:**

**Godoy, Glendys  
Michelena, Roney  
Valero, Evannys**

**Línea de investigación: Gestión de Personas**

**Bárbula, Enero de 2015**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO.**

Autores:

Godoy, Glendys  
Michelena, Roney  
Valero, Evannys

Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciados en Relaciones Industriales

Bárbula, Enero de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**Plan de carrera como medio de motivación laboral en los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo.**

**Tutor: Nilda Chirinos**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales**

**Por: Nilda Chirinos**

**C.I. V- 3.572.754**

Bárbula, Enero 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado, **“PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por: **Godoy Castillo, Glendys Oscarelis, Cédula de Identidad N° 21.653.361, Michelena Rivero, Roney Raúl, Cédula de Identidad N° 16.872.731 y Valero Rojas, Evannys Giovana, Cédula de Identidad N° 20.382.144** para optar al título de: Licenciados en Relaciones Industriales; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:\_\_\_\_\_.

En Valencia, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

**Nombre y Apellido**

**Cédula de Identidad**

**Firma**

---

---

---

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es la transformación del esfuerzo y dedicación en algo tangible, representa el último paso para alcanzar una de las metas más importantes de mi plan de vida, este esfuerzo se lo dedico únicamente a mis padres Oscar Godoy y Yudeixy Castillo, quienes me han apoyado en cada uno de mis proyectos, han sido mis pilares fundamentales y con su amor y atención me ayudaron día a día a hacer posible el cumplimiento de esta meta.

Godoy, Glendys

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a mis amados padres, quienes se esforzaron tanto como yo para hacer este logro posible, este triunfo no es sólo mío, especialmente le pertenece a ellos, agradezco su enorme atención y apoyo.

Agradezco a Dios por brindarme siempre sabiduría y fortaleza para soportar toda la carga, sin él nada de esto hubiese sido posible.

A mis compañeros Evannys Valero y Roney Michelena, con quienes compartí tantos desvelos y risas en el camino transitado para realizar nuestro trabajo de grado, sin duda alguna no pude tener un mejor equipo de trabajo para la realización de esto.

Y por último pero no menos importante agradezco a Julio Martínez, quien siempre me apoyó de forma incondicional en cada paso, me brindó palabras de aliento cuando más las necesitaba y siempre mantuvo esa energía positiva y contagiante para afirmarme cada día que todo me iba a salir bien.

**GRACIAS!**

Godoy, Glendys

## DEDICATORIA

A mi madre ese ser mágico y ejemplar que siempre ha estado a mi lado sin importar contingencias, premuras ni adversidades. Que con sus palabras de aliento y confianza ha logrado formarme como una persona de bien.

A mi padre un ser luchador y altruista para con sus semejantes.

A mi padrino Felipe Reyes que supo infundir en mí esa necesidad de adquirir conocimientos.

A mi abuelo José Raúl Michelena un magnífico ejemplo a seguir de constancia, dedicación, inteligencia y éxito.

A mi hija Ronymar Michelena que fue el móvil principal que impulso mi ser para cumplir esta meta.

Al universo por brindarme y cubrirme con la energía necesaria para enfrentar los obstáculos.

Michelena, Roney

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme la vida, serenidad, paciencia e inteligencia para suprimir los infortunios.

A la Universidad de Carabobo mi Alma Mater específicamente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por brindarme la oportunidad de ser preparador y formarme como profesional de éxito.

A mis compadres: Miurica Rodriguez y Otoniel Aguiar por estar siempre a mi lado y brindarme ese apoyo incondicional e invaluable que hizo posible el cumplimiento de esta gran meta.

A todos mis compañeros que a lo largo de mi formación profesional compartieron a mi lado momentos de dicha y felicidad.

A mis compañeras de tesis y sus familias por abrirme las puertas de sus casas y corazones brindándome así esa confianza inmensurable que respeto, quiero y valoro.

Michelena, Roney

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes incondicionalmente me han brindado su apoyo en todo momento por el camino que me han hecho seguir y el que me falta por recorrer junto a ellos. Por ser en todo momento un ejemplo de lucha y de superación, por formarme como persona y ahora verme como profesional. Gracias a mis padres soy quien soy y por eso este gran logro es para ellos.

Valero, Evannys

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme una vida plena en todos los sentidos, llenarme de salud, paciencia y sabiduría para afrontar las adversidades y disfrutar los buenos momentos.

A mis padres por ser la base fundamental de lo que soy hoy en día, por su apoyo, sus enseñanzas y valores.

A mi familia por sus consejos, su ayuda y la unión que siempre me han sabido regalar, quienes también son parte importante de este logro.

A Glendys Godoy y Roney Michelena quienes se convirtieron en mucho más que compañeros de tesis, gracias a ellos el logro de esta meta que construimos juntos.

A la Universidad de Carabobo y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales por abrir sus puertas y brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera estuvieron involucradas en mi proceso de aprendizaje y culminación de esta meta.

Valero, Evannys



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA,  
ESTADO CARABOBO.**

**Autores:** Godoy, Glendys  
Michelena, Roney  
Valero, Evannys  
**Tutora:** Prof. Nilda Chirinos  
**Año:** Enero, 2015

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objeto analizar los planes de carrera a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, edo. Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional. El estudio se realizó bajo los lineamientos metodológicos de una investigación tipo descriptiva sustentada en un trabajo de campo. La población estuvo representada por 88 personas tomando un muestreo intencional u opinático de 44 individuos quienes conforman el personal de enfermería del centro de salud. Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se utilizó la técnica de encuesta, así como también, la revisión documental para las evaluaciones de desempeño con las notas de referencia bibliográfica, subrayado y los cuadros de resumen, utilizando como instrumento un cuestionario dividido en tres fases metodológicas con dos alternativas de respuestas; lo cual permitió determinar el rendimiento de los empleados del centro de salud, identificar el compromiso y describir la satisfacción. Finalmente se concluye que, en el centro de salud en estudio los planes de carrera, como herramienta motivacional, les permiten mejorar sus procesos, siempre y cuando realicen la inversión requerida, así como la estructura adecuada para llevarla a cabo, debido a que según los resultados obtenidos la satisfacción de los empleados de la institución no es óptima, porque sus expectativas están por encima de sus apreciaciones, al encontrarse desmotivados para realizar sus labores, por los beneficios recibidos y las condiciones de trabajo en las cuales se encuentran. Se recomienda en ella, la elaboración de propuestas de mejora empleando los planes de carrera, que permitan incrementar la motivación y satisfacción del personal.

**Palabras Claves:** Plan de Carrera, Motivación, Satisfacción en el trabajo.



**CARABOBO UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA**



**CAREER PLAN AS A MOTIVATIONAL WORK ON WORKERS HEALTH,  
CENTER LOCATED IN VALENCIA, CARABOBO STATE.**

**Authors:** Godoy, Glendys  
Michelena, Roney  
Valero, Evannys  
**Tutor:** Prof. Nilda Chirinos  
**Year:** January, 2015

**ABSTRACT**

The present investigation was to analyze career plans through the demonstrated commitment and performance achieved by workers in a health center located in Valencia, edo. Carabobo to demonstrate its motivational impact. The study was conducted under the methodological guidelines for a descriptive research supported by fieldwork. The population was represented by 88 people taking an intentional or opinion sampling of 44 individuals who make up the nursing staff of the health center. To comply with the specific objectives, the survey technique was used, as well, the document review for performance evaluations with bibliographic reference notes, underlining and summary tables, using a split questionnaire instrument in three phases methodological with two alternative responses; which allowed us to determine the performance of health center employees, identify and describe the satisfaction commitment. Finally it is concluded that, in the health center in study plans career as a motivational tool, enabling them to improve their processes, provided they have the required investment, as well as the appropriate structure to carry it out, because according to results satisfaction of the employees of the institution is not optimal, because their expectations are above their assessments, finding unmotivated to perform their duties, for the benefits received and working conditions in which they find themselves. We recommend it, making suggestions for improvement using career plans, which increase the motivation and satisfaction.

**Descriptors:** Career Plan, Motivation, Satisfaction

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp</b>
RESUMEN	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
INTRODUCCIÓN	17
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	19
Objetivos de la Investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Justificación de la Investigación	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	27
Referentes teóricos	
Teoría del doble Factor de Hezberg	30
Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland	32
Teoría de la Expectativa de Vroom	32
Bases Teóricas	34
Planes de Carrera y Motivación Laboral	34
Evaluación de Desempeño	41

La Satisfacción como Factor en el Desempeño Laboral	46
Bases Legales	51
Definición De Términos	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación	54
Población y Muestra	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección De Datos	57
Estrategia Metodológica	58
Validez y Confiabilidad	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	109
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	113
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 Carta de Designación	119
Anexo 2, 3 y 4 Instrumento	120
Anexo 5,6 y 7 Validación Instrumento	123
Anexo 8, 9 y 10 Cálculo de Alpha de Crombach	126

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>pp</b>
1. Operacionalización de Variables	62
2. Resultados de aplicación cuestionario parte 1, Interrogantes 1, 2 y 3 para la dimensión Eficacia Laboral	70
3. Resultados de aplicación cuestionario parte 1, Interrogantes 4, 5 y 6 para la dimensión Metas Establecidas.	73
4. Resultados de aplicación cuestionario parte 1, Interrogantes 7, 8, 9 y 10 para la dimensión Resultados Finales.	76
5. Fortalezas y debilidades de la institución.	80
6. Resultados de aplicación cuestionario parte 2, Interrogantes 1 y 2 para la dimensión identificación con la Organización.	81
7. Resultados de aplicación cuestionario parte 2, Interrogantes 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 para la Dimensión Trabajo en Equipo.	85
8. Resultados de aplicación cuestionario parte 3, Interrogantes 1, 2, 3 y 4 para la dimensión de Expectativas.	92
9. Resultados de aplicación cuestionario parte 3, Interrogantes 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 para la dimensión De Percepciones.	96
10. Resultados de aplicación cuestionario parte 3, Interrogantes 12, 13, 14, 15 y 16 para la dimensión Evaluación del Desempeño.	103

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>pp</b>
1: Resultados de Interrogantes 1 y 2	71
2: Resultado de la interrogante 3	70
3: Resultado de Interrogante 4	74
4: Resultados de Interrogantes 5 y 6	74
5: Resultados de Interrogantes 7 y 8	77
6: Resultados de Interrogantes 9 y 10	77
7: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 1 y 2	81
8: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 3 y 4	82
9: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 5	82
10: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 6 y 7	86
11: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 8 y 9	87
12: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 10 y 11	87
13: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 12 y 13	88
14: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 1 y 2	93
15: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 3 y 4	93
16: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 5 y 6	97
17: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 7 y 8	98
18: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 9 y 10	98
19: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 11	99
20: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 12	104
21: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 13 y 14	104
22: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 15 y 16	105

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano dentro de una organización es relevante, porque por medio de él es que se ejecutan todas las actividades requeridas para la obtención de un producto o prestación de un servicio, de allí que gestionarlo adecuadamente, le permite obtener mayor eficiencia dentro de los procesos ejecutados en ella.

Uno de los factores fundamentales para la gestión del recurso humano es la motivación, la cual se considera como el señalamiento o énfasis que se descubre en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. De allí que un personal motivado, le permite a las empresas poder cumplir con sus objetivos estratégicos eficientemente.

Partiendo de este contexto, la presente investigación se enfoca en analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional. Cuyo centro de salud presenta inconvenientes con su personal, al encontrarse poco motivado para ejecutar las funciones que les son asignadas, repercutiendo negativamente dentro del servicio que ofrece, afectando el comportamiento de los clientes, los cuales son la razón de ser de la institución.

Los planes de carrera, permiten que los empleados reciban una capacitación adecuada a su requerimiento y el de la empresa, generándose un proceso de enseñanza y aprendizaje que repercuta positivamente en los

procedimientos establecidos, el cumplimiento de las normas y políticas de trabajo dentro de la institución.

Es así como, el trabajo se encuentra estructurado en capítulos, contentivos de aspectos necesarios para el análisis lógico y consecutivo de los pasos a seguir para el cumplimiento del objeto de estudio, presentándose a continuación:

Capítulo I: a través del cual se muestra el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones de desarrollo.

Capítulo II: conformado por el Marco Teórico que soporta el trabajo, incluyendo los antecedentes utilizados y las bases teóricas.

Capítulo III: dentro del cual se plantea el Marco Metodológico, a través del que se muestra el tipo y/o niveles de la investigación, diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las de análisis empleadas.

Capítulo IV: por medio del cual se muestran los resultados y análisis de datos, en el cual se desarrollan las fases metodológicas planteadas, estableciendo los hallazgos de la investigación.

Capítulo V: definiéndose las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, en pleno advenimiento de la Era Industrial, la máquina se instaló en el centro de la economía. Su presencia en los distintos sectores productivos y de servicios, como hilados, carbón, transporte, movilizaron enormes cantidades de personas y recursos, modificando la estructura de las comunidades, sus valores, la naturaleza del trabajo y hasta el uso del tiempo. La división de tareas que se derivaba de la concepción del hombre como extensión de la máquina dejaba poco margen para realizar contribuciones individuales. Lo cual permite inferir que ese agotamiento padecido por el hombre era corporal, debido a que cada tarea demandaba un esfuerzo físico, ya que estaba considerado como extensión de la máquina.

Actualmente, en la estructura de las empresas de la era del conocimiento, las reglas cambian sustancialmente, quién dirige ya no tiene por lo general todo el conocimiento técnico necesario, sino que su gestión depende en gran medida de la contribución que cada empleado hace al negocio. Siendo éstos pieza fundamental en el desarrollo de cada una de las actividades que se ejecutan en la organización.

Es así como la gestión del recurso humano es relevante para obtener un personal motivado que cumpla con los requerimientos de la empresa, y por ende sus objetivos estratégicos, que le permitirá ofrecer productos y servicios

de calidad al menor de los costos, dentro de un mercado global muy competitivo.

La buena gestión de recursos humanos, está referida a la planeación, organización, desarrollo y coordinación, del talento humano, así como también al buen control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la empresa representa el medio que le permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los procesos de planeación, organización, desarrollo y coordinación del recurso humano se pueden llevar a cabo empleando técnicas como los planes de carrera y evaluaciones de desempeño. Los planes de carrera representan una buena opción para las empresas que cumplen con el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de éstas, para capacitarles más y formar así trabajadores comprometidos y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que crecen con ella. Según Pérez (2007: 1) “los planes de carrera son una vía para prevenir el desgaste, informar a los empleados de las posibilidades profesionales, mejorar la calidad de vida laboral y cumplir sus objetivos de no discriminación laboral”. De este modo los trabajadores tendrán así una visión clara y precisa de su desarrollo y crecimiento dentro de la organización donde laboran.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño, según Rey de Polanco (2012: 100) “consisten en un proceso continuo de revisión, seguimiento y medición de resultados obtenidos por el trabajador en su puesto actual”, el hecho de medir la contribución o aporte de cada trabajador en el logro de los objetivos de la organización, permite el reconocimiento al mérito por mejor desempeño lo cual sin duda eleva la motivación de los trabajadores siendo

esto positivo para ambas partes. Una de las ventajas de utilizar esta técnica es que “señala los puntos fuertes y débiles que presenta el trabajador en la ejecución de sus actividades, pudiendo incluir algunos señalamientos sobre las causas que las ocasionan”, Delgado y Colombet (2011: 255).

Adicionalmente, el proceso de organización, planificación, dirección y control de los procesos, debe llevar inmerso consigo, un factor relevante para que los empleados cumplan con sus funciones, como es la motivación, la cual debe venir dada por aspectos externos e internos que estimulen al individuo para que haga su mejor aporte. Esto requiere el conocimiento de las fortalezas y potencialidad de los liderados, para que cada uno llegue a ser lo mejor que puede ser y llevar al grupo a su mejor nivel.

Para Ramírez (2012: 1) la motivación “es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance una meta deseada para el motivador”. Se considera como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer algún requerimiento individual. Un empleado poco motivado, ejecutará funciones de trabajo con menor capacidad que aquel que sí se encuentre motivado, por lo que sus resultados estarán por debajo de éste último que si siente el deseo de realizar de mejor forma lo asignado.

Dentro de este orden de ideas, se puede mencionar entonces que motivar al personal de una organización traerá beneficios adicionales y cumplimientos de los objetivos planteados. Llamando la atención, el estudio de un centro de salud, ubicado en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, la cual ofrece servicios de salud y bienestar a la comunidad, específicamente la gestión del personal de enfermería que lo conforma, cuyo fin primordial

consiste en ayudar al paciente sano o enfermo a conservar o recuperar la salud, para lograr una vida digna y adecuada a su entorno. Las enfermeras, tienen funciones asistenciales, donde apoyan al paciente en la conservación de su salud, ayudándole a incrementar la misma, encargándose además de apoyarle en la recuperación de procesos patológicos.

También cumplen funciones de docente, porque disponen de un conjunto de conocimientos los cuales tienen necesidad de transmitirlos, especialmente a sus pacientes para la comprensión de la patología que presentan y su sanación. Así mismo, desempeñan funciones administrativas, como una actividad vinculadora que permite aprovechar la capacidad y esfuerzos de todos los integrantes de una organización dirigiéndolos racionalmente hacia el logro de unos objetivos comunes.

Y finalmente las funciones referidas a la atención al público, brindando un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que las labores realizadas benefician a otras personas. Dichas funciones, generan una presión que puede originar estrés, ya que el personal manifiesta síntomas físicos y patológicos, tales como, desmotivación, insomnio, dolores de cabeza, problemas de peso, irritabilidad, aburrimiento, entre otros, dichos síntomas fueron puesto de manifiesto en una entrevista preliminar con la jefa del cuerpo de enfermeras, quien además, expresó que de las 88 enfermeras que laboran en este centro de salud al menos 60 presentan los síntomas antes descritos.

De igual manera, la Jefa del cuerpo de enfermeras mencionó que existe mucha inconformidad por parte de los pacientes, haciendo énfasis en que el número de quejas recibidas es aproximadamente el número total de pacientes atendidos por día. Adicionalmente, que no disponen de

herramientas motivadoras como los planes de carrera, que les puedan ayudar a coordinar, planificar y controlar los procesos referidos a la gestión del recurso humano. Lo que hace que el mismo personal, entre las pocas horas disponibles fuera de trabajo deba capacitarse por su cuenta, además de realizar labores que no les competen en ocasiones, y generarse retrabajo por el desconocimiento del personal de nuevo ingreso en las funciones que se deben realizar.

Partiendo de los supuestos anteriores, surgió la necesidad de analizar cómo los planes de carrera son un medio de motivación laboral, que les proporcionen a los trabajadores el motivo que necesitan para pasar a la acción y retomar su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

Por último, la investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes, las cuales se demuestran con su desarrollo:

¿De qué manera influye el desarrollo de planes de carrera, en la motivación del personal de enfermería de un centro de salud ubicado en Valencia, estado Carabobo?

¿El rendimiento y compromiso de los empleados, son ejes fundamentales para la motivación de los empleados?

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional.

### ***Objetivos Específicos***

Determinar el rendimiento de los empleados del centro de salud en estudio, identificando las fortalezas y debilidades presentes en las funciones que ejecutan.

Identificar el compromiso de los empleados del centro de salud, conociendo su grado de pertenencia con la organización.

Describir la satisfacción de los empleados del centro de salud, determinando sus expectativas ante las funciones desempeñadas dentro de la organización.

## **Justificación**

La investigación nace por el interés de sus autores de tratar un tema en donde se pudiera reconocer la importancia que ha cobrado la gestión del recurso humano en la actualidad y donde también se analice la conexión entre las decisiones de gestión de esta área y el rendimiento de los trabajadores. Es así como el estudio se enmarca dentro de la concepción actual de la Administración de los Recursos Humanos, en donde la misma

surge como un socio estratégico en la meta de crear valor para la compañía, esto porque es desde aquí donde se diseñan las políticas y prácticas de gestión que pueden favorecer los intereses tanto de los trabajadores como de la empresa.

Los procesos de organización, planificación, dirección y control del recurso humano, son fundamentales para la eficiencia de los procesos, y lograr satisfacer las necesidades de los consumidores, bajo un mundo globalizado. De allí que la investigación sea relevante, porque por medio de ella se estudian los planes de carrera, que implican el estudio de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

De tal forma, la envergadura de esta investigación radica en cómo los planes de carrera enriquecen la gestión institucional de un centro de salud al proveer de dirección a la organización. Promover la motivación individual y grupal de los trabajadores permitiendo de esta manera conocer y fortalecer al ambiente organizacional.

Por otro lado, la razón de escoger este estudio, responde a la complejidad que encierran las investigaciones de las ciencias sociales, ya que este tipo de indagaciones buscan dar respuestas inteligentes a los problemas sociales de gran importancia o de carácter acuciante, siempre tomando en cuenta que no se puede tener el grado de precisión y minuciosidad de las ciencias físico-naturales, también exigen mayor concentración, capacidad de análisis y síntesis por parte del investigador. Las variables que se manifiestan deben ser meticulosamente estudiadas.

De igual manera, los resultados obtenidos en la mencionada investigación son un aporte desde el punto de vista práctico para demostrar la realidad existente en este centro de salud. Así mismo dichos resultados sirven de referencia a investigaciones futuras relacionadas con la gestión de este vital recurso humano, siendo el mismo extraordinariamente importante para el desarrollo de un país de calidad, ya que este recurso representa también un tipo de capital, una riqueza (la riqueza más importante y valiosa de todas, las personas).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Dentro de los antecedentes, se presenta el estudio de otros trabajos realizados por diversos investigadores, los cuales dieron sustento teórico y conceptual, para un entendimiento adecuado del tema.

Nieves (2013), quien desarrolló un trabajo titulado Desarrollo profesional y puesto de trabajo, para la Universidad de Carabobo, el cual tuvo como propósito mostrar un modelo innovador de crecimiento profesional (redefinido por algunas empresas), y que permite establecer ascensos y grados dentro del mismo puesto a medida que se desarrolla el trabajador, en las dimensiones vertical y horizontal hasta llegar a la cima del cargo.

El eje de este estudio gira en torno a una empresa la cual tiene una media antigüedad entre sus trabajadores de 18 y 20 años de servicio y paralelamente, la misma no tiene gran posibilidad (en la mayoría de los casos) de ofrecer desplazamientos hacia arriba en sus cadenas de mando; por lo cual surge la necesidad de establecer un sistema que permita a los trabajadores crecer en su puesto de trabajo y no a través de puestos, lo que requiere cambios dramáticos en los paradigmas asociados al tema en cuestión.

La importancia de este estudio radica en que se define el modelo de desarrollo profesional como elemento motivador para los trabajadores, ya que el mismo es percibido como instrumento de crecimiento personal y

realización profesional, además se considera como una de las estrategias que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitivas en los actuales mercados. A partir de esta realidad se intenta, dar una mirada al modelo de desarrollo profesional como herramienta poderosa de motivación para empleados con expectativas de ascenso a la luz de una organización de corte familiar que presenta una estructura con pocos niveles jerárquicos.

Tovar (2013), la cual realizó un trabajo titulado Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A., elaborado dentro de la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Su trabajo se enfocó en la propuesta de un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos, definiendo tres fases metodológicas.

La primera fase metodológica estuvo dirigida a diagnosticar la situación actual de las necesidades motivacionales que impiden desarrollar un desempeño eficiente de los trabajadores, a continuación procedió a realizar el análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores y por último planteó el diseño del plan de incentivos laborales. La investigación fue definida como descriptiva y empleó una población y muestra de 12 individuos.

Donde se puede conocer que la empresa carece de estrategias motivacionales definidas por medio de un proceso de observación directa, concluyendo además que la empresa necesita de la implementación de este tipo de estrategias. Por último, la investigadora recomendó tomar en cuenta la motivación del personal, si se quiere obtener un desempeño laboral

eficiente, ya que ésta es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos. Esta investigación aportó conceptos relativos a la motivación, evaluaciones de desempeño, así como estrategias motivacionales que ayudan al rendimiento y compromiso del empleado dentro de la organización.

Feo y Guzmán (2012), presentaron una investigación en la Universidad de Nueva Esparta, titulada Plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Contact Center 2001, C.A., basado en sus necesidades y requerimientos, para optar al título de Licenciadas en Administración. A través de la cual mencionan que el talento humano representa uno de los elementos de gestión organizacional más importantes y valiosos para las empresas. Siendo el motor que impulsa el funcionamiento, crecimiento de las organizaciones por medio del trabajo, creatividad, ideas, innovación, esfuerzo, compromiso y dedicación.

La investigación se enfocó en una empresa llamada Contact Center 2001, C.A., ubicada en Caracas, encargada de prestar el servicio de cobranza de deudas a los clientes, reduciendo el índice de morosidad. En el departamento en estudio se encontraron problemas de retrasos en las cobranzas, ausentismo laboral, egresos voluntarios del personal, predominio de un clima laboral insatisfactorio y constantes amonestaciones, lo cual afectaba directamente la calidad del servicio que se le presta a los clientes externos e impide a la empresa poder cumplir con los planes de crecimiento organizacional.

El estudio fue realizado bajo la modalidad de proyecto factible, con trabajo de campo y utilizando cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Al finalizar la investigación se pudo concluir que existen diversos

factores motivacionales críticos que afectan al personal en el desempeño eficiente de sus funciones y con el compromiso que tienen hacia la organización, afectando la operatividad de la empresa, el logro de metas y la reducción de la productividad.

Concluyeron además que para lograr que el personal eleve sus niveles de satisfacción laboral, en base a un incremento de la motivación, es importante que la empresa conozca sus necesidades, y que en base a ello, se diseñen estrategias motivacionales que influyan positivamente en su comportamiento.

Por otro lado recomendaron a la empresa la implementación del plan propuesto, así como el mantenimiento de estrategias motivacionales que ayuden al personal a cumplir con sus funciones, incrementando el nivel de compromiso e identificación con la organización. Su aporte principal al presente trabajo radica en una visión sistémica acerca de los factores motivacionales dentro de una organización, así como elementos relacionados con ella como el rendimiento y compromiso de los empleados que contribuyen en un mejor desempeño laboral.

## **Referentes Teóricos**

### **Teoría del doble factor de Herzberg**

Herzberg (1959), citado por Martínez (2004: 20), basó sus estudios tomando en cuenta el campo motivacional, relacionándolo con el laboral. Se ha dedicado de lleno al estudio profundo de las relaciones entre individuos e instituciones. Para describir los factores más relevantes de su teoría, se puede tomar en cuenta los que a continuación se nombran:

- Logro: Desempeño exitoso de la tarea.
- Reconocimiento por el logro.
- El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
- Avance o crecimiento.
- Responsabilidad.

En este mismo sentido, Herzberg, consideró que si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de producirse externamente, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla su ambiente. Por el contrario, si los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo, no producen motivación, su ausencia puede afectar la satisfacción por el trabajo.

Este enfoque trata de describir eventos externos a la persona asociados de alguna manera al trabajo. Herzberg acude al concepto de necesidad al igual que Maslow. Para llenar este vacío de explicación, relacionado con la forma cómo influyen estos eventos y la frecuencia con qué ocurren ciertos comportamientos derivados del trabajo. Afirma que los eventos higiénicos conducen a la satisfacción a causa de una necesidad de evitación de lo desagradable. Por el contrario, los eventos motivadores conducen al interés por el trabajo a causa de una necesidad de crecimiento o de autorrealización.

La motivación es el esfuerzo orientado por un interés, la cual se completa cuando la persona encuentra suficiente razón para el trabajo que realiza. Es decir, la motivación se encuentra en el individuo en cuestión que está automotivado. Los intereses vienen a ser la manifestación más patente y sensible de las motivaciones. Por lo que se puede afirmar que las

motivaciones en tanto fenómenos psicológicos requieren una mayor cantidad de energía.

### ***Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland***

McClelland (1953), citado por Martínez (2004: 18) basa su teoría en un modelo de necesidades aprendidas que guían a la gente y distingue entre dos valores afectivos y su medio situacional: uno se refiere a la expectativa en virtud de experiencias anteriores activadas por las características de la situación (situación potencial, teórica) y el otro a la situación de momento (situación actual, real). Si los valores afectivos activados son positivos, surge un comportamiento de aproximación; si son negativos, de evitación.

Este modelo pone en evidencia que en las motivaciones se intervienen de la siguiente manera: amplias relaciones temporales (perspectiva del pasado, presente y futuro) y los reflejos de experiencias cognoscitivas y emocionales que son activados por la situación actual, esto hace que el individuo manifieste su acercamiento o rechazo de una situación.

McClelland, centra su teoría en el estudio de las motivaciones sociales que él considera relevantes. La teoría de McClelland se ubica dentro de las motivaciones humanas y específicamente en el campo de las motivaciones sociales; él aplicó sus hallazgos a la interpretación del desarrollo económico, trabajando con diferentes países, culturas y religiones.

### ***Teoría de la Expectativa de Vroom***

La teoría VIE de Vroom, citada por Kreitner y Kinicki (1997: 193), expresa que “la motivación disminuye a la decisión sobre la medida del esfuerzo que

hay que ejercer para una tarea específica. Esta decisión se basa en una secuencia de dos etapas de expectativas (esfuerzo–rendimiento y rendimiento-resultado)”. Esto quiere decir que un trabajador demostrará buen rendimiento si concluye que su esfuerzo va a tener efecto en su rendimiento laboral, por otro lado su rendimiento disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo. Cabe destacar que este modelo estudia factores ajenos al trabajo (como las características personales del sujeto).

El modelo de Vroom contiene tres conceptos básicos cuya definición explica el propósito de dicha teoría. Según Guillen (2000), el nombre de VIE responde a las iniciales de:

**Valencia:** es el valor positivo o negativo que las personas asignan al resultado de sus acciones.

**Instrumentabilidad:** la cual se ejecuta en dos niveles (rendimiento y resultado); esto quiere decir que debe existir congruencia entre ambos y que una cosa conlleva a la otra y que los dos sirven para obtener un resultado de segundo nivel.

**Expectativa:** las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña. El buen desempeño influirá la decisión sobre su conducta.  
(p.201)

Lo anterior desprende, que esta teoría sostiene que los empleados se motivan para comportarse de manera que produzcan un nivel específico de rendimiento y así obtener resultados que vayan con los objetivos de la organización o institución.

En este mismo orden de ideas Guillén (2000), señala que el Modelo de Circulación de Porter y Lawler (1968: 202) tiene similitud con la teoría de

Vroom, debido a que menciona que “su postulado central es que la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conlleva al logro de objetivos y resultados que poseen un valor a la persona”.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre éstas que se construye el mismo. Una buena base teórica representa una estructura sobre la cual se diseña el estudio. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado carecerá de validez. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2001: 95) las define de esta forma “cuando el investigador selecciona los elementos que a su inicio son representativos, esto influye en que lo que se quiere estudiar, exige un conocimiento previo para sustentar lo que se investiga”.

### ***Planes de Carrera y Motivación Laboral***

Antes de profundizar en el concepto de planes de carrera, es necesario definir qué es un plan, el cual es una secuencia ordenada y lógica de acciones necesarias para obtener determinados resultados. Según Tovar (2013: 31) “se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla, siendo un procedimiento para conseguir un determinado objetivo”.

Por otro lado, la planificación de carrera dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, donde Nieves (2013: 77) menciona que cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al

individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores.

Entonces un plan de carrera para Rey de Polanco (2012: 113), “es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar sus talentos y fortalezas en puestos con exigencias mayores”.

Esto se traduce, como una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de las mismas, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente.

También se puede decir que un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

En contraste, en la práctica son pocas las empresas que incorporan los planes de carrera dentro de su planificación de largo plazo, lo común según Rey de Polanco (2012: 113) “son los planes de adiestramiento, no los de desarrollo”. Así mismo el sistema básico de planificación de carrera puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con las de la organización.

También Nieves (2013) menciona que:

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. (p.77)

No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y ésta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde.

Así mismo, Soto (2012: 1) menciona que “para crear un plan de carrera profesional es necesario ser consciente de la propia persona, de lo que se es, y de lo que se puede llegar a ser”. Es necesario diseñar objetivos y pasos que se deben seguir hacia estos objetivos. Los propios trabajadores pueden diseñar su plan de carrera de cara a la promoción en la empresa.

Un primer paso es valorar la situación laboral actual. Pensar qué aspectos de tu carrera como trabajador te agradan y cuáles son los que te gustaría cambiar, qué tareas no te gustan o momentos de tu trabajo en los que no

disfrutes. Piensa cómo te sientes a nivel general en el trabajo y qué deberías cambiar para estar mejor.

Después es muy importante poder crear una lista con objetivos profesionales, tanto a corto como a medio y largo plazo. Deben ser objetivos reales, teniendo en cuenta las competencias existentes, las habilidades individuales, los intereses, el talento y otros puntos fuertes con los que se cuentan, también teniendo en cuenta las debilidades.

Una vez que se han determinado los objetivos que se plantean, es necesario asignar un margen de tiempo para cada uno de los objetivos. Algunos requieren un plazo más corto, otros requieren un período a más largo plazo, es necesario saber determinarlos para evitar frustraciones. En el plan de carrera también debe haber medidas específicas en cuanto a actuaciones que ayuden a la consecución de cada meta que se ha determinado. Algunas de estas medidas pueden ser acciones propias, planes de formación o cualquier otra de las actuaciones que se consideren necesarias para llegar a los objetivos planteados en el momento requerido.

Se debe describir de forma muy detallada las metas que se quieren conseguir cada año, para poder hacer un plan anual durante el tiempo que sea necesario hasta conseguir estos objetivos. Al finalizar el año se debe analizar los objetivos y metas que se han conseguido para ver si se va por buen camino. No sólo se debe establecer inicialmente el plan de un año sino el plan de los años posteriores, aunque después deba ser revisado.

No se debe ocultar el plan de carrera, tampoco es necesario pregonarlo por todos lados, pero no hay por qué reservar que se quiere desarrollar un plan de carrera. De hecho, el jefe puede valorar que exista un plan de carrera

e interés en desempeñarse dentro de la empresa. Eso sí, hay que tener en cuenta que realmente hay posibilidades de promoción en la organización.

La empresa debe realizar varios estudios para determinar lo que se espera que cada puesto desarrolle en cada etapa de crecimiento, estableciendo objetivos que se basen en la estrategia de la empresa, creando el camino que se debe seguir para establecer estas metas. Se debe conocer las responsabilidades y habilidades que se requieren en cada nivel o puesto para crear un manual de competencia en que se determinen los indicadores que se midan. Un buen método de evaluación, como el 360°, puede ayudar a determinar el desempeño de la persona en cada puesto y sus posibilidades de promoción, cuáles son las personas que pueden cubrir puestos vacantes de mayor responsabilidad.

La empresa tiene la responsabilidad de ofrecer información a sus empleados, dar a conocer su misión y objetivos, encargarse de la implementación del proceso, aportar los recursos, reconocer los logros de los trabajadores y ofrecerles formación. Debe tener un buen plan que ayude a determinar las promociones de la empresa, especialmente para retener el talento.

Un formato que se puede utilizar para crear un plan de carrera de los trabajadores de la empresa es: el nombre del interesado, edad, nivel de estudios, antigüedad en la empresa, puesto que desempeña dentro de la empresa, puntos débiles existentes, puntos fuertes existentes, necesidades de capacitación actuales, evaluación del desempeño del trabajador, puestos que podría ocupar en caso de promoción.

Es muy importante saber que cada plan de carrera es único e individualizado, si bien pueden existir ciertas pautas que ayuden a su realización es necesario que cada trabajador cuente con su propio plan de carrera dentro de la empresa. Para una mejor elaboración se debe contar con la colaboración de la empresa y el trabajador.

En este mismo orden de ideas, la motivación juega un rol importante dentro de la planificación de carreras. La motivación laboral varía de unas personas a otras dependiendo de la capacidad individual y de las condiciones ambientales. Por eso es importante para las empresas y entidades llegar a comprender y estructurar el ambiente de trabajo fomentando comportamientos productivos y desalentando aquellos que no lo sean.

La palabra Motivación deriva del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 100% debe tener un motivo que lo lleve a la acción. Define, Chiavenato (2000: 06) “Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. De tal forma, la motivación comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Chiavenato (2000) plantea:

Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. (p.6)

Extrapolando al ámbito laboral, los trabajadores estarán motivados si poseen la necesidad de modificar su comportamiento hacia los logros de los objetivos organizacionales. Si se acepta la idea de que la motivación en el trabajo tiene notable influencia en el buen funcionamiento de las organizaciones vale destacar que la planificación de carrera es un excelente medio para motivar a los empleados ya que la misma proporciona incentivos.

Plantea literalmente Pereda (1999: 20) “la utilización de incentivos debe adaptarse, en la medida de lo posible, a las necesidades, inquietudes y expectativas de quienes trabajan en la entidad“. Es por ello que se debe tomar en cuenta que la finalidad de un incentivo es producir motivación, y que ésta depende de las circunstancias sociales, emotividad y modo de percibir las cosas de cada persona.

También Tovar (2013: 33) menciona que “la motivación es uno de los principales factores que inciden en el nivel de desempeño y compromiso de los colaboradores de cualquier organización, un equipo de trabajo en el que sus miembros están motivados, trabajan exitosamente“. También según el autor Romero (2005) la motivación:

Es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de las organización. (p.6)

Según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000), citado por García (2010: 3), existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales:

- Motivadores: son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como: Logros, reconocimiento, promoción, retos, asignación de responsabilidades.

- Higiénicos: tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben: ambiente laboral, recursos materiales, beneficios sociales, sueldos, relaciones personales, políticas institucionales.

Entonces, para diseñar e implementar planes de motivación laboral, conviene asegurarse de satisfacer las demandas que tengan los trabajadores en estas materias. Dentro de este contexto, son diversas las teorías motivacionales existentes, sin embargo a efectos de la investigación se presenta la **Teoría del doble factor de Herzberg**.

### ***Evaluación de Desempeño***

Metafóricamente se puede entender esta terminología como una cadena de dos eslabones que actúan sinérgicamente y la integridad de la misma depende de la fuerza de cada eslabón por separado. El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, para Chiavenato (2000: 359) “este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. De esta manera se pueden considerar algunas características, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados.

Al mismo tiempo Chiavenato (2000: 360) expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Entonces, el desempeño laboral siempre está referido a la manera en la que los trabajadores realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Mencionan Milkovich y Boudreau (1994):

El desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general. (p.2)

Siendo el desempeño laboral, el resultado de la interacción entre todas estas variables.

El último eslabón está referido a la evaluación del desempeño que señalando lo dicho por Chiavenato (2000: 34) “la evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Citando a Chiavenato (2000: 34) “una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones”. De esta manera se puede decir que las evaluaciones de desempeño son un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

La evaluación de desempeño no debe limitarse sólo al juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; Chiavenato (2000: 35) “es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado es el mayor interesado. Según esta visión, la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

La evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios: adecuación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación de información al propio individuo evaluado, otras decisiones de personal, como transferencias, entre otros.

De tal forma, la evaluación puede permitir condiciones de potencial humano, aumentar niveles de satisfacción y dar oportunidades de crecimiento sin perder de vista los objetivos organizacionales e individuales.

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Dentro de la evaluación de desempeño laboral se tienen cuatro tipos:

1. Evaluación de Desempeño Laboral de 90°: en la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

2. Evaluación de Desempeño Laboral de 180°: se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

3. Evaluación de Desempeño Laboral de 270°: la evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición, que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

4. Evaluación de Desempeño Laboral de 360°: la evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios:

1. Relevancia: los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.

2. Equidad: evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.

3. Confiabilidad: los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la institución.

4. Confidencialidad: administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.

5. Consecuencia: el subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.

6. Interdependencia: los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que se están desempeñando en su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora.

### ***La Satisfacción como Factor en el Desempeño Laboral***

La Satisfacción Laboral está constituida por factores importantes para la integración del personal en función de la eficiencia en su trabajo. Con

respecto a la concepción teórica sobre la satisfacción laboral existen diferentes definiciones y corrientes.

Las corrientes enfatizan que las características del trabajo afectan la satisfacción laboral. Dentro de éstas, Turner y Lawrence (citado por Pérez y Salom, 1992:242), señalan “que son necesarios ciertos atributos de la tarea, tales como: variedad, autonomía, habilidad, interacción con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidad, para que se produzca satisfacción en los empleados”. En esta misma dirección, Hackman y Lawler (citado por Pérez y Salom, 1992: 242), sugieren “que una tarea producirá mayor satisfacción en quien la realiza si la percibe como algo que tiene significado, vale la pena y es importante”.

De acuerdo con estas proposiciones, el trabajador si está motivado en la responsabilidad del producto de su trabajo, si sabe cuál es el resultado de su esfuerzo y si ese resultado es de calidad o no, obtendrá más satisfacción en hacerla.

Hackman y Oldman (citado por Pérez y Salom, 1992), identificaron cinco características que deben estar presentes en la tarea para que genere satisfacción laboral:

- a) Variedad en las técnicas, conocimientos y habilidades requeridas para realizarlas.
- b) Identificación con la labor, lo que permite visualizar desde el comienzo, el éxito en los resultados.
- c) El significado de la tarea tiene un impacto substancial sobre sí mismo y sobre otras personas.
- d) Autonomía entendida como la condición bajo la cual un trabajador provee libertad e independencia, otorgando la posibilidad de decidir libremente sobre

ciertos aspectos tales como: fechas de iniciación y finalización, procedimiento o planificación.  
e) Feed- back sobre las tareas o actividades. (p.243)

Sobre la base de lo antes expuesto se puede afirmar que para la satisfacción en la labor que el trabajador realice, debe existir dominio y conocimiento de la tarea, de tal manera que el mismo trabajador pueda tomar sus decisiones con libertad para sus actividades y procedimientos.

Loher, Noe, Hoekller y Fitzgerald (citado por Pérez y Salom, 1992: 244), le confieren especial importancia “al enriquecimiento del ambiente y de la tarea para que sea percibida por las personas como retador, motivante y satisfactoria”. Una segunda corriente incluye las características disposicionales de las personas como una variable motivacional importante en la satisfacción laboral.

Locke (citado por Pérez y Salom 1992), define la satisfacción en el trabajo:

Como un estado emocional positivo reflejado en una respuesta positiva ante una situación de trabajo. Esta definición es más asociada a las tendencias de Salancik y Pfeffer, los cuales señalan que la satisfacción en el trabajo depende de las construcciones que realicen las personas acerca de las características de la labor a realizar, significando que las características de la tarea no son fijas y objetivas, sino que son construidas por las personas.(p. 245)

Esto quiere decir que cada persona puede percibir y comparar su labor con cualquier grupo, las mismas pueden ser vistas de manera positiva o negativamente en el ambiente que se encuentre el empleado.

Por otra parte, D'Anetto y Salom (1992), en su estudio de motivación al logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés, se encontró que:

Cuando el trabajo es concebido como algo positivo, que le permite al individuo alcanzar las metas de desarrollo personal, el trabajador experimenta sensaciones placenteras de agrado y disfrute cuando está haciendo el trabajo. Por el contrario, si el trabajo es concebido como un mal necesario, un castigo o maldición, necesariamente se experimenta insatisfacción, malestar y desagrado cuando se está haciendo el trabajo. Lo más importante es hacer un trabajo y hacerlo bien. Esto le traerá satisfacción. Estos factores que involucran el concepto de satisfacción en el trabajo son: en primer lugar los referidos al empleo (salarios, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, reconocimiento a la capacidad, evaluación justa de las horas de labor, tratamiento imparcial de los patronos); en segundo lugar, los referidos a las características individuales (edad, salud, temperamento, deseos, nivel de aspiraciones, entre otros) y en tercer lugar, las relaciones de grupo fuera del trabajo (relaciones familiares, posición social, recreaciones y actividades en organizaciones laborales, políticas o sociales). (p.31)

Lo antes planteado permite afirmar que la influencia ejercida por todos estos factores en la actitud del empleado, es de gran relevancia en toda organización, puesto que conocer las actitudes y sentimientos del personal sobre factores relacionados con la tarea realizada, permite a la institución corregir los aspectos negativos, que el personal exprese, mejorando de esta manera la satisfacción en el trabajo de su personal.

Según Wanous, (citado por Cummings y Schwab, 1985: 39), “el rendimiento lleva a satisfacción intrínseca en el trabajo (realización), pero la satisfacción extrínseca (sueldo) lleva al rendimiento”.

El estudio de la motivación al desempeño laboral y el grado de satisfacción en el trabajo han sido objeto de diversas investigaciones, las cuales han mostrado que la motivación puede tener un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Al tratar de relacionar estas dos variables es necesario tener conocimiento profundo de los factores motivacionales en el trabajo, ya que una de estas variables hace referencia al rendimiento de una labor y la otra al esfuerzo que el trabajador decide realizar.

En cuanto a la motivación y satisfacción laboral, numerosas investigaciones han demostrado que existe una relación entre motivación y satisfacción personal.

Así mismo, March y Simon (1981), citados por Martínez (2004: 33) consideran que, “cuanto mayor es la satisfacción de un trabajador, mayor será la fuerza que lo retendría en el trabajo y no habrá posibilidad de que lo deje voluntariamente, ya sea temporal (ausentismo) o definitivamente”.

La literatura señala que el clima organizacional no es una cualidad exclusiva de las empresas o industrias que producen bienes o servicios que se perciben de una manera precisa; también, se nota en otros tipos de organización, y con marcada evidencia en las instituciones públicas, por ser estas organizaciones cuyos presupuestos dependen del Estado, con todas las implicaciones conocidas que esta condición representa. Por todo lo expuesto, los individuos pueden satisfacer sus necesidades y alcanzar sus metas.

## **Bases Legales**

### ***Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y trabajadores, de Gaceta Oficial 8.938 del año 2012***

Establece en su artículo 26 que: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Al respecto, los trabajadores y trabajadoras, tienen el derecho de trabajar de acuerdo a sus capacidades y actitudes, los cuales son ejes fundamentales para ejercer funciones productivas dentro de un puesto de trabajo definido. Por lo que debe mantener esas actitudes mientras ejerza sus funciones en una organización.

También en su artículo 156 establece que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Todos ellos, aspectos motivacionales que contribuyen a la existencia de un compromiso del empleado hacia la empresa, siendo relevante para el desarrollo de actitudes dentro de las funciones que desempeña en su puesto de trabajo.

De igual forma, en su artículo 314 menciona que en todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. Siendo otro aspecto de ley que contribuye a la motivación del trabajador a desempeñar sus funciones ajustadas a los requerimientos de la organización, en función al sistema de capacitación que esta disponga.

En su artículo 317, se establece que los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo, es decir deben dar pie a la capacitación constante del personal, ajustado a los requerimientos de la empresa y el estado, así como el beneficio social de la comunidad.

### **Definición de términos básicos**

**Beneficio social:** prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

**Compromiso:** se define como una obligación contraída, en el campo laboral una promesa o declaración de principios para el cumplimiento de un puesto de trabajo.

**Expectativas:** son los deseos y necesidades de un individuo ante la adquisición de un bien o servicio.

**Percepciones:** se consideran como aquellas cualidades y características que percibe un individuo ante un bien o servicio requerido.

**Rendimiento:** es el nivel de desempeño que tiene un empleado dentro de su puesto de trabajo, repercutiendo positiva o negativamente dentro de una organización.

**Satisfacción:** Es el cumplimiento del deseo de un individuo, ante sus necesidades. Cuando las percepciones de un individuos superan sus expectativas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Se inicia este capítulo del proceso de investigación con la concepción del siguiente autor:

Arias (2004:45) expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que son utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema”

Manteniendo la misma orientación, el marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación, está compuesto por el diseño, tipo, población y/o muestra y por último técnica e instrumento de recolección de datos.

#### **Naturaleza de la investigación**

El tipo de investigación que se desarrolla, a propósito de esta temática; es de carácter descriptiva sustentada en un trabajo de campo, ya que el concepto por Arias (2004: 26), indica que “la investigación descriptiva se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.” En este sentido, los estudios descriptivos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, cómo de los efectos, mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. Manteniendo el precepto, los estudios descriptivos tienen como fin encontrar relaciones entre las variables.

Por tanto, la profundidad de esta investigación es de carácter descriptivo; por ende el mismo se aboca en describir y analizar la realidad en estudio y que para los efectos del presente trabajo de investigación, trata de analizar los planes de carrera como elemento de motivación laboral en un centro de salud.

Parella y Martins (2004: 80), expresan que el diseño de la investigación “se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. En este sentido, el diseño de la investigación es el pegamento que mantiene el proyecto de investigación cohesionado. Un diseño es utilizado para estructurar la investigación, para mostrar cómo todas las partes principales del proyecto de investigación funcionan en conjunto con el objetivo de responder a las preguntas centrales de la investigación.

De tal forma, para Arias (2004: 94), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Es decir, su proceso se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos. De este modo, la investigación desarrollada se sustenta en una investigación de campo, ya que se apoya en la información obtenida en el lugar donde se desarrolla el estudio, muchos de los conocimientos adquiridos son gracias a la interacción directa con el entorno de trabajo y la observación directa. La información obtenida en este medio se considera como datos primarios.

## **Población y Muestra**

Para Arias (2004: 98) la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales son válidas las conclusiones de la investigación”. En otras palabras, una población es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones.

Dentro de este marco, la población de esta investigación estuvo conformada por un conjunto de enfermeras pertenecientes a un centro de salud, ubicado en Valencia estado Carabobo, estructurándose de la siguiente manera:

- ✓ 32 enfermeras en el área de consultas.
- ✓ 4 enfermeras en la sala de inyecciones.
- ✓ 2 enfermeras en la sala de cura.
- ✓ 2 enfermeras en la sala de vacunas.
- ✓ 2 enfermeras en coordinación de enfermería.
- ✓ 2 enfermeras en la sala de esterilización.

En una jornada de trabajo formal de dos turnos:

- ✓ Turno de la mañana (7:00 AM a 1:00 PM).
- ✓ Turno de la tarde (1:00 PM a 7.00 PM).

De esta forma, se tiene un total de 88 enfermeras. Esta información se obtuvo luego de realizar una visita e inspección a este centro de salud y conversar con la jefa del cuerpo de enfermeras.

De igual forma, para Balestrini (1997: 138), la muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. Es decir, la muestra se basa en la posibilidad de describir con ella a la población de la cual fue extraída.

Esta investigación toma como tipo de muestreo el Intencional u opinático, que según lo define Arias (2004: 25) “es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. De tal manera, este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. En síntesis, la elección de la muestra se realiza con base en el criterio o juicio del investigador.

Por tanto, se toma como muestra el 50% de la población estudiada, es decir 44 enfermeras distribuidas en ambos turnos.

### **Técnicas e Instrumentos**

Arias (2004: 53) señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, encuesta y entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

De esta manera, señala Arias (2004: 54) que “la encuesta es una técnica con la cual se pretende obtener información que suministra un grupo o

muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular". De igual forma plantea que "la revisión documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos".

De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003: 124) "el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio".

En este mismo orden de ideas, se utiliza en esta investigación la técnica de encuesta, así como también, la revisión documental para las evaluaciones de desempeño con las notas de referencia bibliográfica, subrayado y los cuadros de resumen y cuestionarios como instrumentos. Ambas técnicas e instrumentos aplicados para los objetivos específicos presentes en esta investigación.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica, contempla la forma y estructura según la cual se van a llevar a cabo los objetivos específicos de la investigación, mostrándose la manera a través de la cual los investigadores proceden para cumplir con el objeto de estudio. De acuerdo a ello, el trabajo de grado buscó analizar los planes de carrera a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional.

Para lo cual se llevó a cabo el desarrollo de tres fases metodológicas, según se definen a continuación:

***Fase 1: Determinación del rendimiento de los empleados del centro de salud.***

Dentro de la fase, se logró generar la identificación de las fortalezas y debilidades en las funciones que ejecutan los empleados dentro de la institución, haciendo especial énfasis en el rendimiento que tienen para con ello. Su desarrollo se fundamentó en la aplicación de un cuestionario de 10 preguntas dicotómicas (ver anexo N° 2), a través de las cuales se les plantearon interrogantes relacionadas con su rendimiento en el trabajo. Dichas preguntas fueron aplicadas a la muestra de 44 enfermeras, siendo sus resultados tabulados por medio del programa Excel de Microsoft Office, graficadas en barra y analizadas, de manera que se conocieran aspectos como la eficacia laboral, metas establecidas y resultados finales obtenidos durante las labores que realizan.

***Fase 2: Identificación del compromiso de los empleados del centro de salud.***

En esta fase se procedió a conocer el grado o nivel de pertenencia de los empleados del centro de salud para con la organización, siendo relevante porque le permite a la institución saber la identificación que tienen y el sentido de pertenencia hacia ella y el trabajo que realiza.

Es así como, se aplicó un cuestionario de 13 preguntas dicotómicas (ver anexo N° 3), a la muestra de enfermeras definida, las cuales dieron sus respuestas de acuerdo a las vivencias obtenidas en sus puestos de trabajo. Dicho cuestionario fue tabulado al igual que el anterior, graficado y analizado, conociendo resultados relacionados con las pertenencia del empleado en sus puestos de trabajo.

### ***Fase 3: Descripción de la satisfacción de los empleados.***

En dicha fase, se procedió a realizar el estudio del nivel de satisfacción de los empleados del centro de salud, conociendo sus expectativas y percepciones ante las actividades que ejecutan dentro de la institución.

Para realizarlo, se procedió a la elaboración, validación y aplicación de un cuestionario de 16 preguntas dicotómicas (ver anexo N° 4), relacionadas con las expectativas, percepciones y evaluación de desempeño realizadas al personal que labora en la institución. Dicho cuestionario fue tabulado, graficado y analizado a partir de los resultados obtenidos.

### **Operacionalización de Variables**

Las variables deben ser descompuestas para elaborar un proceso de recolección de datos con mayor asertividad. Según Osorio y Torres (2013) la operacionalización de variables:

Es un conjunto de operaciones secuenciales para la conversión de una variable en dato. Es llevar una variable que está en términos abstractos a un nivel operacional, empírico. Algunas variables no ofrecen mayor dificultad en cuanto a su descripción, definición y medición, otras más complejas se tienen que descomponer en específicas, que tengan el mismo significado y sean susceptibles de medición empírica.  
(p.32)

Es así como, la operacionalización contempla la definición conceptual de las variables de estudio referida a la explicación teórica de las mismas, sus dimensiones e indicadores, que fueron utilizados para el desarrollo de las preguntas que conformaron los instrumentos de recolección de datos. Siendo

importante porque a partir de ellas se establecen los instrumentos de recolección de datos.

Partiendo de ello, en la siguiente página se muestra la operacionalización de variables de los instrumentos de recolección de datos utilizados dentro de la investigación:

## Cuadro 1

### Operacionalización de Variables

<b>Objetivo General:</b> Analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional.						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Determinar el rendimiento de los empleados del centro de salud en estudio, identificando las fortalezas y debilidades presentes en las funciones que ejecutan.	Rendimiento en el trabajo	Se considera a la efectividad del personal que labora dentro de una organización, la cual es necesaria para el funcionamiento de la misma, resultando el individuo con una gran satisfacción laboral. También se puede definir como el resultado de las actividades realizadas por los empleados dentro de una empresa.	Eficacia laboral	Tiempo de ejecución	1	Cuestionario
				Cumplimiento de actividades	2	
				Recursos utilizados	3	
			Metas establecidas	Objetivos organizacionales	4, 5	
				Procedimientos establecidos	6	
			Resultados finales	Calidad del trabajo realizado	7	
				Cumplimiento de los objetivos organizacionales	8	
				Satisfacción del cliente	9	
				Eficiencia en el trabajo	10	

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Cuadro 1 (cont.)**

<b>Objetivo General:</b> Analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional.						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar el compromiso de los empleados del centro de salud, conociendo su grado de pertenencia con la organización.	Compromiso	Estado en el cual el empleado se identifica con la organización, sus metas y deseos, manteniendo la pertenencia hacia ella. Es decir, se considera como el nivel de identificación y sentido de pertenencia del empleado con la empresa.	Identificación con la organización	Actitud hacia el trabajo	1, 2	Cuestionario
				Errores cometidos	3, 4	
				Empatía	5	
			Sentido de pertenencia	Trabajo en equipo	6,7	
				Mantenimiento del área de trabajo	8	
				Atención al cliente	9	
				Colaboración	10	
				Disciplina en el trabajo	11	
				Cumplimiento de asistencia	12	
				Calidad de servicio	13	

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Cuadro 1 (cont.)**

<b>Objetivo General:</b> Analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional.						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>
Describir la satisfacción de los empleados del centro de salud, determinando sus expectativas ante las funciones desempeñadas dentro de la organización.	Satisfacción	Se considera a la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Adicionalmente es el grado de cumplimiento de un deseo donde las percepciones son iguales o sobrepasan a las expectativas de un individuo.	Expectativas	Ambiente laboral	1	Cuestionario
				Clima organizacional	2	
				Relaciones interpersonales	3	
				Calidad de vida	4	
			Percepciones	Estructura organizacional	5	
				Liderazgo	6, 7	
				Beneficios laborales	8, 9	
				Trabajo en equipo	10	
				Clima organizacional	11	
			Evaluación de desempeño	Aplicación	12	
				Proceso definido	13	
				Retroalimentación	14, 15	
				Planes de carrera	16	

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

Uno de los requisitos que debe reunir un instrumento de recolección de datos para su aplicación, es la validez, la cual se refiere al grado en que un instrumento mide las variables que el investigador desea evaluar.

De acuerdo a Arias (2004: 75) la validez es “la eficacia con que un instrumento de recolección de datos mide lo que se pretende, estando ésta relacionada con el objetivo del instrumento”. Un cuestionario debe ser capaz de realizar inferencias exitosas entre la unidad de medida empleada y los hechos o fenómenos que se derivan de la realidad objeto de análisis. Por lo que los ítems que lo constituyen provienen del análisis técnico realizado para analizar los planes de carrera como medio de motivación laboral en los trabajadores del centro de salud en estudio.

Es así como, la validez de los instrumentos de recolección de datos, se realizó aplicando un cuestionario de validación, el cual contuvo aspectos a evaluar como la redacción de las preguntas, claridad en ellas, pertinencia con respecto al objeto de estudio y la coherencia con lo que se desea medir.

### **Confiabilidad**

Otro de los aspectos que se miden en un instrumento de recolección de datos antes de su aplicación es la confiabilidad, la cual está referida al grado en que la aplicación del instrumento repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados, partiendo de los resultados obtenidos por las respuestas dadas por una muestra definida.

De acuerdo a Hernández (2003: 114), “la confiabilidad se determina mediante diversas técnicas, y se refiere al grado en la cual su aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados”. Adicionalmente menciona que “existen diversos procedimientos para calcularla, utilizando fórmulas que producen coeficientes que pueden oscilar entre 0 que significa nula confiabilidad y 1 que representa el máximo, es decir, cuanto más se acerque a 0 mayor error habrá en la medición”.

Para determinar la confiabilidad en este caso de investigación, se procedió a la aplicación del método de equivalencia racional o Kuder-Richardson (fórmula KR-20), específico para ítems con respuestas de tipo dicotómicas. Para su cálculo, los aciertos son señalados con 1 punto y con 0 los desaciertos. Así los resultados obtenidos fueron considerados dentro de la siguiente escala que dice que por debajo de 0,60 = el cuestionario es inaceptable; de 0,60 a 0,65 = confiabilidad indeseable; entre 0,65 y 0,70 = mínimamente inaceptable; de 0,70 a 0,80 confiabilidad respetable; de 0,80 a 0,90 muy buena y mayor a 0,90 de elevada confiabilidad. La fórmula establecida para su cálculo es la siguiente:

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_t^2}$$

KR20 = Confiabilidad según el coeficiente de Kudner – Richardson.

n = número de ítems.

$\sigma_t^2$  = Varianza de los puntajes obtenidos.

p\*q = resultados de la contabilización de aciertos y desaciertos.

Dicho coeficiente se aplicó para cada uno de los instrumentos de recolección aplicados, divididos en cuestionario parte 1, parte 2 y parte 3. La muestra fue escogida por conveniencia, representando el 30% de la muestra principal de 44 individuos, resultando 13 individuos.

Para el cuestionario en su parte 1, los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2**

**KR20 para Cuestionario Parte 1**

Individuos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Xt
1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	6
2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	4
3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7
4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
5	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3
6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
7	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
8	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
9	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
10	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	7
11	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	8
12	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
13	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	8
RC	7	11	5	2	10	0	9	10	4	5	11	74
RINC	3	-1	5	8	0	10	1	0	6	5	-1	312,8163265
p	1,00	1,00	1,00	0,00	0,20	0,10	1,00	0,10	0,90	0,60	1,00	
Q	0,00	0,00	0,00	1,00	0,80	0,90	0,00	0,90	0,10	0,40	0,00	
p*q	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,09	0,00	0,09	0,09	0,24	0,00	0,67

$$\alpha = \frac{11}{11 - 1} \left[ 1 - \frac{312,146}{312,81} \right]$$

<b>n =</b>	11
<b>n-1 =</b>	10
<b>n/n-1 =</b>	1,1
<b><math>\sigma_t^2</math></b>	312,8163
<b><math>\Sigma pi*qi</math></b>	0,67
<b><math>\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi</math></b>	312,1463
<b><math>\kappa / \sigma_t^2</math></b>	0,997858
<b>KP20 =</b>	0,997858

En el caso del cuestionario en su parte 2, los resultados del coeficiente son los siguientes:

**Cuadro 3**

**KR20 para cuestionario parte 2**

Individuos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Xt
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	12
2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10
3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	8
4	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	6
5	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	10
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	12
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	12
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
9	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	9
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	12
11	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	8
12	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	11
13	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	11
RC	6	11	11	13	9	12	7	7	11	11	11	12	9	4	134
RINC	4	-1	-1	-3	1	-2	3	3	-1	-1	-1	-2	1	6	$\sigma_t^2$ 1018,408163
p	0,60	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,70	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	0,40	
Q	0,40	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,30	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,60	
p*q	0,24	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,21	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,24	1,08

$$\alpha = \frac{14}{14 - 1} \left[ 1 - \frac{1017.328}{1018.408} \right]$$

<b>n =</b>	14
<b>n-1 =</b>	13
<b>n/n-1 =</b>	1,076923
<b><math>\sigma_t^2</math></b>	1018,408
<b><math>\Sigma pi*qi</math> =</b>	1,08
<b><math>\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi</math> =</b>	1017,328
<b><math>\kappa / \sigma_t^2</math> =</b>	0,99894
<b>KP20 =</b>	0,99894

Para el cuestionario en su parte 3, los resultados de la confiabilidad fueron los siguientes:

**Cuadro 4**

**KR20 para cuestionario parte 3**

Individuos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Xt
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	12
2	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	6
3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
4	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4
5	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	7
6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11
7	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4
8	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
9	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	6
10	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6
11	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6
12	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4
13	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	6
RC	3	10	12	6	7	12	4	3	5	2	12	2	1	2	1	0	82
RINC	7	0	-2	4	3	-2	6	7	5	8	-2	8	9	8	9	10	$\sigma_t^2$ 385,3469388
p	0,30	1,00	1,00	0,60	0,70	1,00	0,40	0,30	0,50	0,20	1,00	0,20	0,10	0,20	0,10	0,00	
Q	0,70	0,00	0,00	0,40	0,30	0,00	0,60	0,70	0,50	0,80	0,00	0,80	0,90	0,80	0,90	1,00	
p*q	0,21	0,00	0,00	0,24	0,21	0,00	0,24	0,21	0,25	0,16	0,00	0,16	0,09	0,16	0,09	0,00	2,02

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} \left[ 1 - \frac{383.3269}{385.3469} \right]$$

<b>n =</b>	16
<b>n-1 =</b>	15
<b>n/n-1 =</b>	1,066667
<b><math>\sigma_t^2</math></b>	385,3469
<b><math>\Sigma pi*qi</math></b>	2,02
<b><math>\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi</math></b>	383,3269
<b><math>\kappa / \sigma_t^2</math></b>	0,994758
<b>KP20 =</b>	0,994758

Entonces, el instrumento en sus 3 partes se considera con elevada confiabilidad al obtener valores como 0.9979; 0.999 y 0.9948.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Dentro de este capítulo, se procedió al desarrollo de las fases metodológicas para cada uno de los instrumentos de recolección de datos.

#### ***Fase 1: Determinación del rendimiento de los empleados del centro de salud.***

En esta fase se procedió a la aplicación de instrumento de recolección de datos cuestionario parte 1, estableciendo los siguientes resultados:

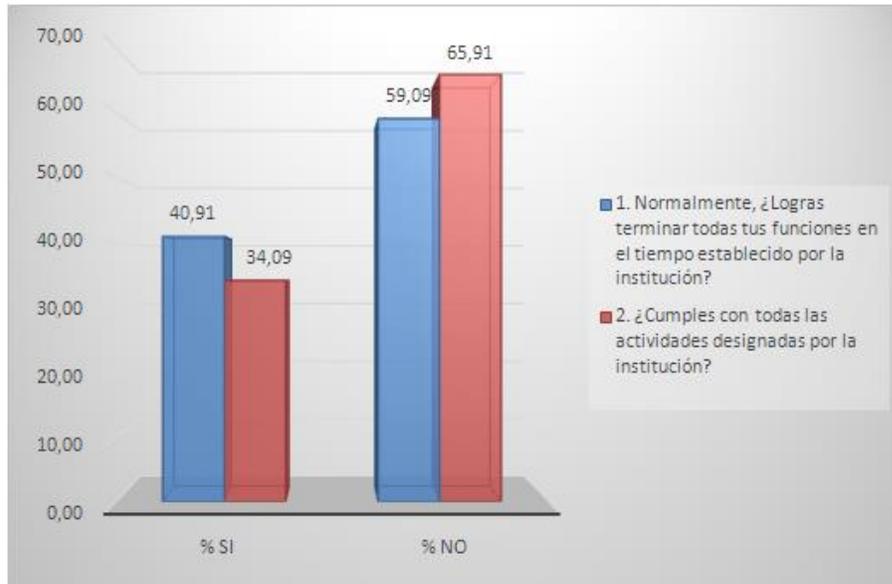
#### **Cuadro 2**

#### **Resultados de aplicación cuestionario parte 1, interrogantes 1, 2 y 3 para la dimensión Eficacia Laboral**

<b>Interrogante</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
1. Normalmente, ¿Logras terminar todas tus funciones en el tiempo establecido por la institución?	18	26	40,91	59,09
2. ¿Cumples con todas las actividades designadas por la institución?	15	29	34,09	65,91
3. ¿Está atenta (o) siempre a minimizar el uso de los recursos utilizados para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución?	30	14	68,18	31,82

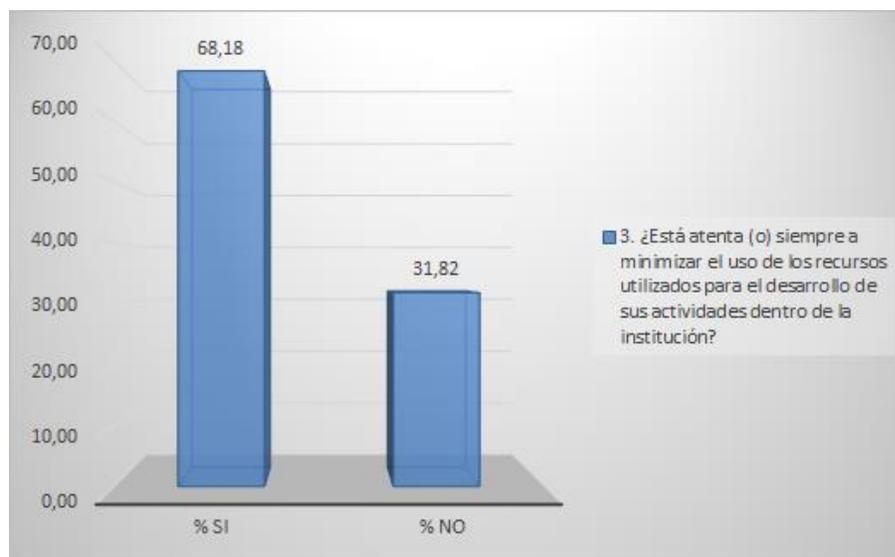
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 1: Resultados de Interrogantes 1 y 2**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 2: Resultado de la interrogante 3**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Análisis:**

La primera interrogante se enfocó en conocer acerca si los empleados de la institución logran terminar sus funciones en el tiempo establecido por la organización, donde el 59,9% respondió afirmativamente y el otro 40,91% dijo lo contrario. Ello es importante porque pueden existir aspectos como la motivación que influyen en el incumplimiento de sus funciones en el tiempo requerido, por otro lado puede inferirse que la sobrecarga de actividades también es posible que afecte el desempeño del trabajador.

En la interrogante 2, el 34,09% respondieron que sí cumplen con todas las actividades designadas por la institución, y el otro 65,91% señaló lo contrario. Nuevamente se debe a los factores mencionados en la pregunta anterior como la falta de motivación o sobrecarga de trabajo. En ambas interrogantes queda establecido que los empleados no cumplen con sus funciones al 100%, siendo esto relevante al momento de medir el desempeño que tienen en las funciones que desempeñan.

En el caso de la interrogante 3, se conoció que el 68,8% de los encuestados respondieron que si están atentos siempre a minimizar el uso de los recursos utilizados para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, y el otro 31,82% no. El aspecto de minimizar el uso de los recursos en las instituciones públicas es relevante, porque en ocasiones los presupuestos designados, bajo el ambiente de inestabilidad política y económica, afecta el desempeño en la prestación del servicio de las instituciones, por lo que su personal debe tener claro la importancia de ello.

Adicionalmente, es un aspecto que va relacionado directamente con la eficiencia, ya que ésta se fundamenta en cumplir los objetivos y metas de la

institución al menor de los costos, observándose entonces que si no hay un uso racional de los recursos, no hay eficiencia.

De tal forma, Varela y Salgado (2010: 61) citan a Herzberg, Mausner y Snyderman quienes plantearon la hipótesis, de “que las causas de la satisfacción no son las mismas que las causas de la insatisfacción”. Llamaron motivadores a las fuentes de la satisfacción en el trabajo, que incluía el logro; el reconocimiento; la responsabilidad el desarrollo o avance.

Estos factores causan satisfacción por los sentimientos de desarrollo o crecimiento personal que generan, entonces deben estar presentes para que la persona se sienta satisfecha y se motive.

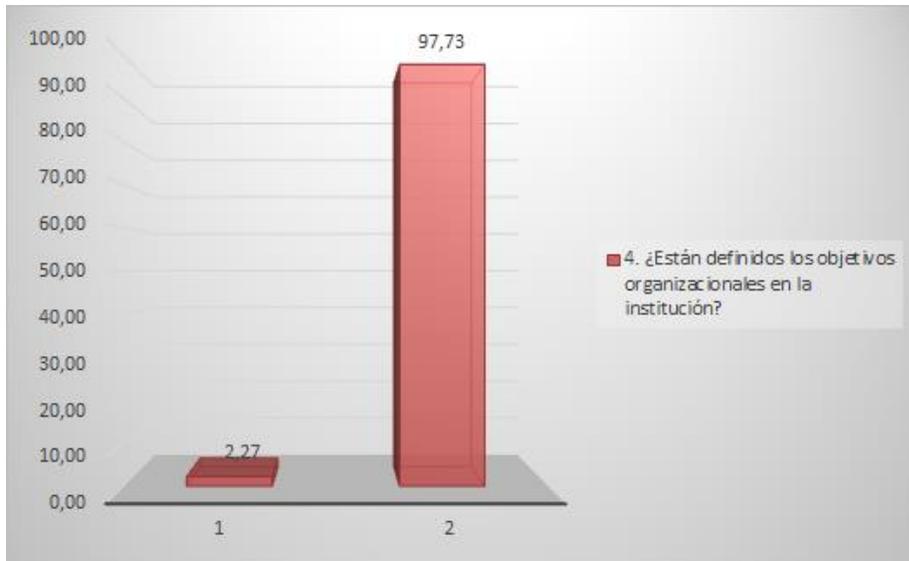
### Cuadro 3

#### Resultados de aplicación cuestionario parte 1, interrogantes 4,5 y 6 para la dimensión Metas Establecidas.

Interrogante	SI	NO	% SI	% NO
4. ¿Están definidos los objetivos organizacionales en la institución?	1	43	2,27	97,73
5. ¿Mis objetivos personales van en consonancia con los de la institución?	2	42	4,55	95,45
6. ¿La institución tiene sus procedimientos establecidos de forma escrita?	0	44	0,00	100,00

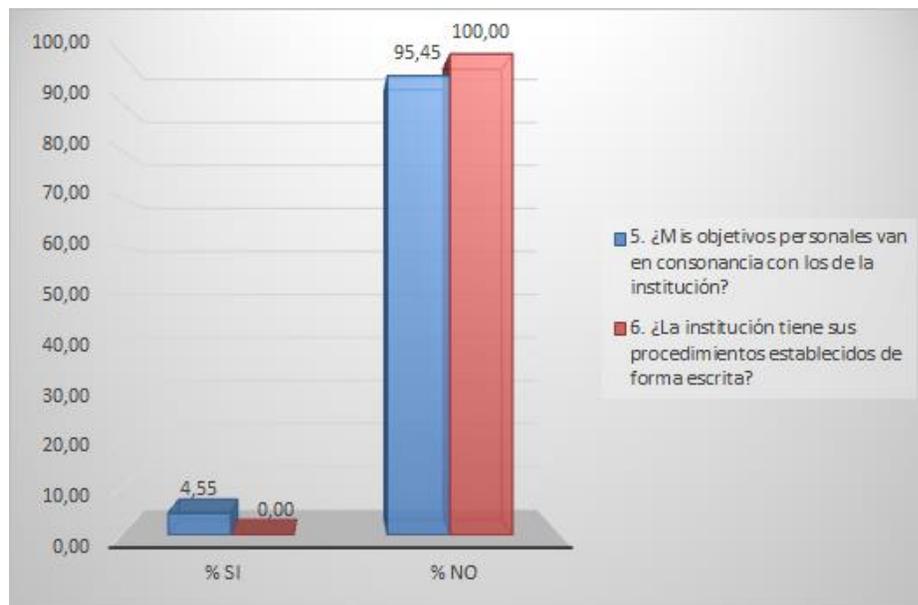
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 3: Resultado de Interrogante 4**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 4: Resultados de Interrogantes 5 y 6**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Análisis:**

Con respecto a la interrogante 4, el 97,73% mencionó que no están definidos los objetivos organizacionales de la institución, y el otro 2,27% indicó lo contrario. Los objetivos organizacionales le permiten a los integrantes de la institución, conocer la dirección y metas que tiene, en ocasiones los empleados las conocen empíricamente, pero no porque ésta los haya definido como es el caso, especialmente en las instituciones públicas de salud. Esto afecta el desempeño de los trabajadores, porque ellos desconocen con exactitud lo que la institución requiere de ellos, y al momento de medir su desempeño, se generan conflictos.

Lo planteado da soporte a lo definido por Hellriegel, (1999: 1) quien define el compromiso organizacional “como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización”. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización.

En cuanto a la pregunta 5, las respuestas dadas por los encuestados donde 4,55% dijeron que si y 95,45% que no como se muestra en la tabla anterior, con respecto a si sus objetivos personales estaban en consonancia con los de la institución. Esta pregunta tiene estrecha relación con la anterior, debido a que si la institución no tiene sus objetivos bien definidos y son del conocimiento de todos los involucrados, entonces el comportamiento del empleado no podrá alinearse con ellos.

Para la pregunta 6, el 100% de la muestra dijo que la institución no tiene procedimientos de forma escrita, siendo una respuesta relacionada

nuevamente con la interrogante anterior, porque al no existir objetivos, tampoco puede haber procedimientos que conlleven a cumplirlos. Es importante que toda organización mantenga por escrito sus procedimientos, ya que estos contribuyen al proceso de capacitación de los empleados actuales y de nuevo ingreso, logrando un mejor aprendizaje y cumplimiento de las funciones que les son asignadas.

De tal forma es importante resaltar lo planteado por Delgado y Colombet (2011: 545) “los manuales permiten el logro de los objetivos organizacionales si, las conductas particulares de cada integrante de la organización siguen las guías de acción pautada en el desarrollo del mismo”

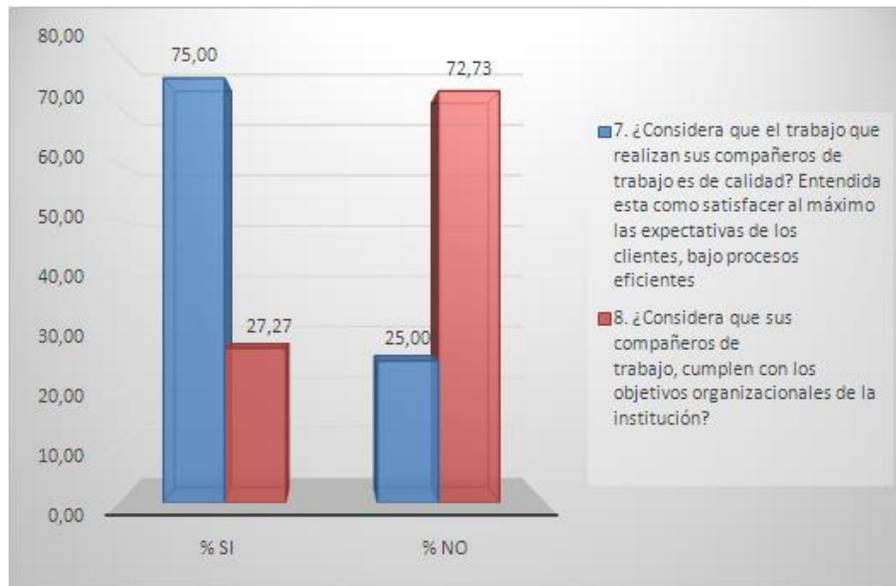
#### **Cuadro 4**

#### **Resultados de aplicación cuestionario parte 1, interrogantes 7, 8, 9 y 10 para la dimensión Resultados Finales.**

<b>Interrogante</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
7. ¿Considera que el trabajo que realizan sus compañeros de trabajo es de calidad? Entendida esta como satisfacer al máximo las expectativas de los clientes, bajo procesos eficientes	33	11	75,00	25,00
8. ¿Considera que sus compañeros de trabajo, cumplen con los objetivos organizacionales de la institución?	12	32	27,27	72,73
9. ¿Cree usted que los clientes que asisten al centro de salud, se encuentran satisfechos con la atención recibida?	39	5	88,64	11,36
10. ¿Considera que sus compañeros de trabajo realizan labores efectivos dentro de la institución?	39	5	88,64	11,36

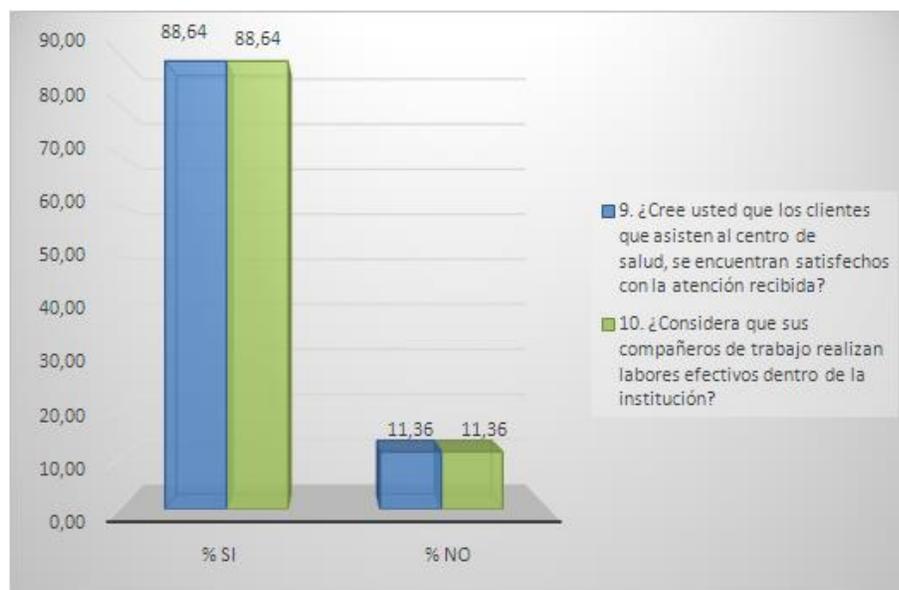
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 5: Resultados de Interrogantes 7 y 8**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 6: Resultados de Interrogantes 9 y 10**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Análisis:**

En la interrogante 7, el 75% respondió que si considera que el trabajo que realizan sus compañeros es de calidad, satisfaciendo al máximo las expectativas de los clientes, bajo procesos eficientes, y el otro 25% indicó lo contrario. La calidad se enfoca desde el punto de vista de la calidad de los procesos que se desarrollan, los insumos y materiales utilizados, así como la calidad del servicio ofrecido, donde para ser eficientes deben minimizarse los costos, donde en el caso de las instituciones pública sucede hasta cierto punto, tal como quedó demostrado por medio de la interrogante 3.

Aunque la organización no posee objetivos bien definidos los trabajadores consideran que el trabajo realizado por sus semejantes es de calidad evidenciándose de esta forma el elevado nivel de compañerismo al dar buenas referencias de su desempeño.

Con respecto a la pregunta 8, el 27,27% de los encuestados mencionaron que si consideran que los compañeros de trabajo cumplen con los objetivos organizacionales de la institución, y el otro 72,73% dijo lo contrario. Estas respuestas contrastan con las dadas en las interrogantes 4, 5 y 6; porque respondieron que en sus casos particulares no se cumplen en su mayoría, pero debido a la falta de una definición exacta dada por la institución. De donde se puede deducir que su cumplimiento se debe a la experiencia profesional de cada uno de los que trabajan allí, y las ganas de prestar el servicio a sus pacientes.

Dando soporte a lo planteado citando a Pereda (1999: 20) "la utilización de incentivos debe adaptarse, en la medida de lo posible, a las necesidades, inquietudes y expectativas de quienes trabajan en la entidad". Es por ello que

se debe tomar en cuenta que la finalidad de un incentivo es producir motivación, y que ésta depende de las circunstancias sociales, emotividad y modo de percibir las cosas de cada persona.

En el caso de la pregunta 9, el 88,64% de los encuestados dijeron que los clientes que asisten al centro de salud se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido, y el otro 11,36% mencionó que no. Este punto es relevante, porque bajo las circunstancias actuales de las instituciones públicas de salud, la falta de insumos y materiales afecta su desempeño, por lo que el servicio también. Adicionalmente se puede razonar que la sobrecarga de trabajo o falta de motivación pueden influir en el comportamiento del empleado que en ocasiones no puede atender adecuadamente a los pacientes.

Finalmente en esta fase, en la pregunta 10, el 88,64% respondió afirmativamente a que los compañeros de trabajo realizan labores efectivas dentro de la institución, y el otro 11,36% mencionó que no. En este caso la efectividad de las funciones se puede medir por el cumplimiento de cada una de ellas, relacionándolas por medio de las preguntas 1 y 2, donde ellos mismos se evaluaron negativamente, pero aquí puede verse que sus compañeros perciben otra situación. Esto debido al compañerismo existente el cual no permite denigrar el trabajo de sus semejantes.

A partir del cuestionario aplicado en su primera parte, se procedió a plantear las fortalezas y debilidades de la institución, como se muestra a continuación:

## Cuadro 5

### Fortalezas y debilidades de la institución

Fortalezas	Debilidades
<p>-68,8% de los empleados encuestados minimizan el uso de los recursos para realizar sus funciones.</p> <p>-Los objetivos personales de los empleados están en consonancia con los de la institución, de forma empírica.</p> <p>-El trabajo realizado por los compañeros es de calidad.</p>	<p>-El empleado no logra terminar sus funciones en el tiempo definido por la institución.</p> <p>-El empleado logra medianamente cumplir con las funciones asignadas.</p> <p>-No hay objetivos organizacionales definidos.</p> <p>-No hay procedimientos escritos.</p>

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

### ***Fase 2: Identificación del compromiso de los empleados del centro de salud.***

Seguidamente se procedió en esta fase a tabular, graficar y analizar el instrumento cuestionario parte 2, mostrándose a continuación los resultados:

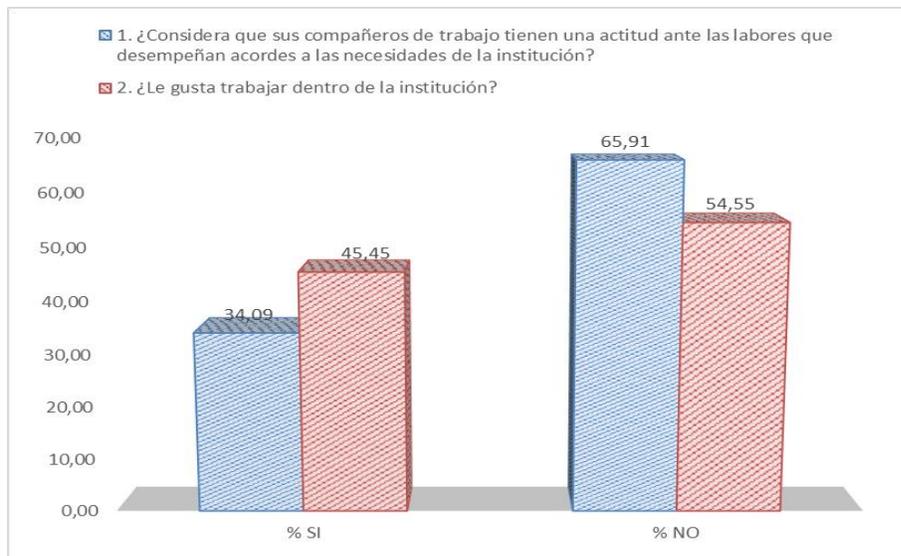
**Cuadro 6**

**Resultados de aplicación cuestionario parte 2, interrogantes 1 y 2 para la dimensión identificación con la organización.**

<b>Interrogante</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
1. ¿Considera que sus compañeros de trabajo tienen una actitud ante las labores que desempeñan acordes a las necesidades de la institución?	15	29	34,09	65,91
2. ¿Le gusta trabajar dentro de la institución?	20	24	45,45	54,55
3. ¿Cuándo sus compañeros cometen un error en su trabajo, asumen sus consecuencias y tratan de repararlo?	22	22	50,00	50,00
4. ¿El trabajo que desempeña lo considera excesivo?	38	6	86,36	13,64
5. ¿La institución me ofrece seguridad de empleo?	25	19	56,82	43,18

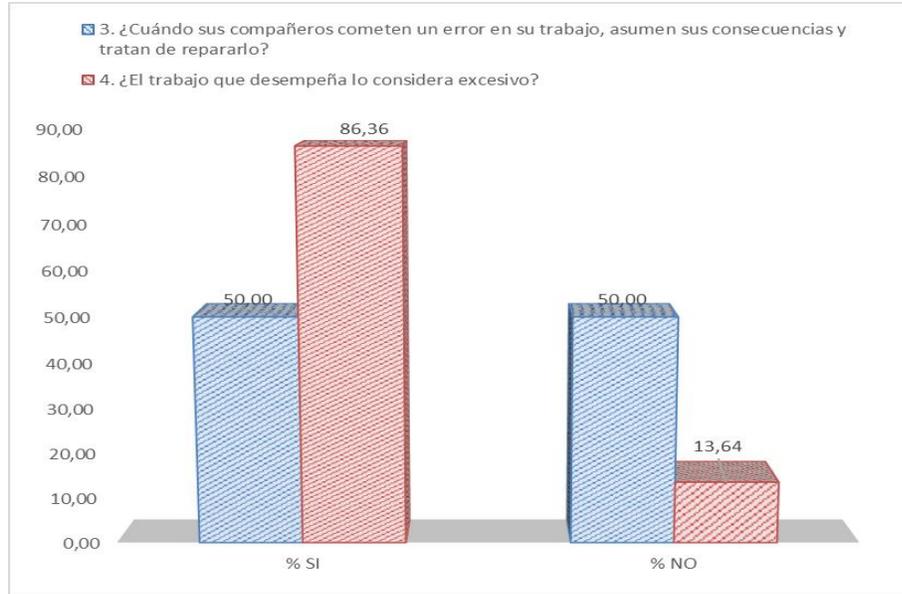
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 7: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 1 y 2**



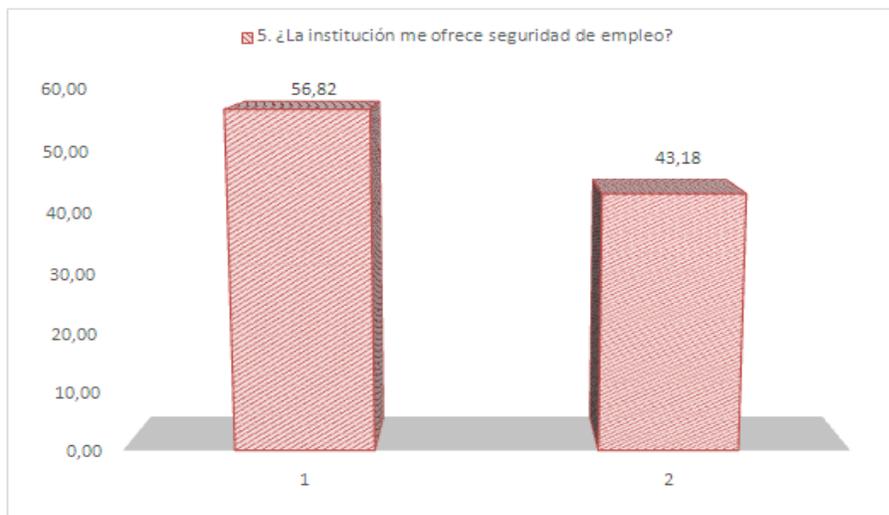
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 8: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 3 y 4**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 9: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 5**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Análisis:**

Para la segunda parte del cuestionario, la interrogante 1 se enfocó en conocer si consideran que los compañeros de trabajo tienen una actitud ante las labores que desempeñan acordes a las necesidades de la institución, respondiendo el 34,09% que sí, y el otro 65,91% que no. Cuando se habla de estar acordes a la institución, se refiere a sus objetivos, pero como se vio anteriormente estos no están bien definidos, sino que se realizan empíricamente, en función a la experiencia y conocimientos del personal.

Con respecto a la pregunta 2, el 45,45% de la muestra dijo que si les gusta trabajar dentro de la institución, y el otro 54,55% mencionó lo contrario. Reflejándose que existen aspectos, motivacionales que hacen que los empleados no quieran trabajar en la institución, ello debido a que no existen insumos y materiales, por la situación económica del país en general, y la falta de presupuesto designado por el estado para su funcionamiento; influyendo además aspectos como la sobrecarga de trabajo, o la falta de motivación al desempeño eficiente de las funciones que se desempeñan.

Vinculando estos hallazgos con el referente teórico, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la

supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para la pregunta 3, el 50% de los empleados mencionaron que cuando los compañeros de trabajo cometen un error, asumen sus consecuencias y tratan de repararlo. Esto es importante porque les permite mejorar continuamente, y tomar acciones positivas que afectan su desempeño laboral y les motiva a trabajar adecuadamente.

En la interrogante 4, el 86,36% de la muestra dijo que el trabajo que desempeña lo considera excesivo, y el otro 13,64% señaló lo contrario. De aquí se puede inferir y conocer que uno de los aspectos que puede estar afectando la motivación del personal es el trabajo excesivo del empleado, que hace que no pueda cumplir con todas sus funciones.

Según la Teoría de Herzberg, las características del trabajo que producen insatisfacción cuando no están presentes son el salario, la política de empresa, las relaciones interpersonales, el entorno físico, y la estabilidad laboral, considerándose dentro del entorno físico y estabilidad la cantidad de trabajo que desempeña el empleado, si este es excesivo, genera estrés que afecta el cumplimiento eficiente de sus funciones.

En cuanto a la pregunta 5, el 56,82% de la muestra indicó que la institución si le ofrece seguridad en su empleo, mientras el otro 43,18% mencionó lo contrario. Este aspecto es muy relevante como símbolo de estabilidad, porque el empleado al no sentirse seguro de su futuro en cuanto a su trabajo, puede realizar sus funciones sin ánimos de recibir el beneficio más importante en su vida como lo es el salario, por lo que no se desempeña

adecuadamente. La seguridad de poder hacer una carrera en un puesto de trabajo, les da la tranquilidad que les motiva para continuar en él.

En contraste con la pregunta 4 de la parte 1 del cuestionario y la pregunta 4 del cuestionario parte 2, se evidencia que el personal presenta poca motivación al no poseer objetivos organizacionales bien definidos, sumado al trabajo excesivo que realizan.

En contraste, Romero (2005) la motivación:

Es el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de las organización. (p.6)

### Cuadro 7

**Resultados de aplicación cuestionario parte 2, interrogantes 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 para la dimensión Trabajo en Equipo.**

Interrogante	SI	NO	%SI	%NO
6. ¿Considera que todos en la organización trabajan en equipo?	17	27	38,64	61,36
7. ¿Constantemente participo en el proceso de toma de decisiones dentro de la institución?	6	38	13,64	86,36
8. ¿Las áreas de trabajo siempre se encuentran limpias y ordenadas?	39	5	88,64	11,36

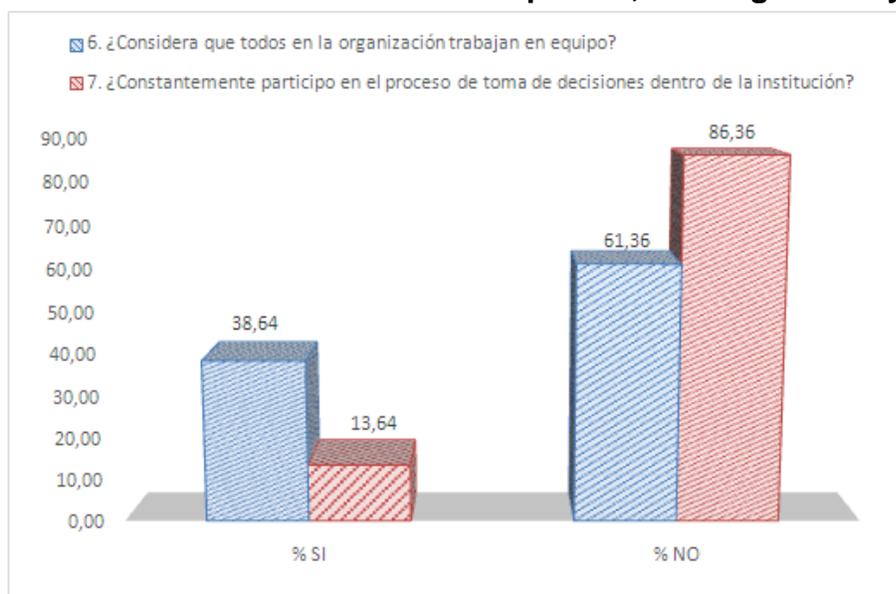
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Cuadro 7 (cont.)**

Interrogante	SI	NO	% SI	% NO
9. ¿Considera que sus compañeros ofrecen una adecuada atención al cliente?	25	19	56,82	43,18
10. ¿Existe un clima de colaboración entre los compañeros de trabajo?	18	26	40,91	59,09
11. ¿Sus compañeros de trabajo demuestran disciplina en las actividades que realizan?	22	22	50,00	50,00
12. ¿Todos los empleados de la institución cumplen con su horario de trabajo?	41	3	93,18	6,82
13. ¿Es la calidad de servicio ofrecida por el personal de la institución excelente?	15	29	34,09	65,91

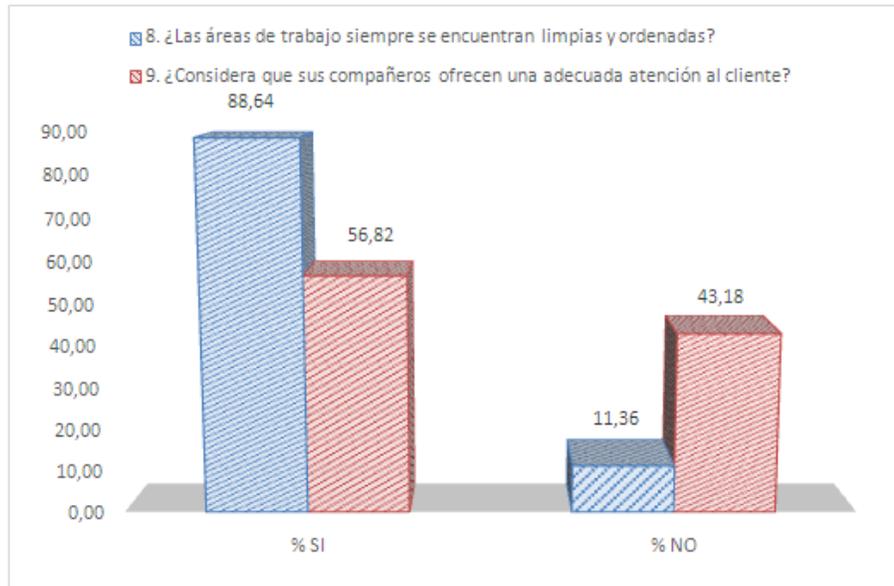
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 10: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 6 y 7**



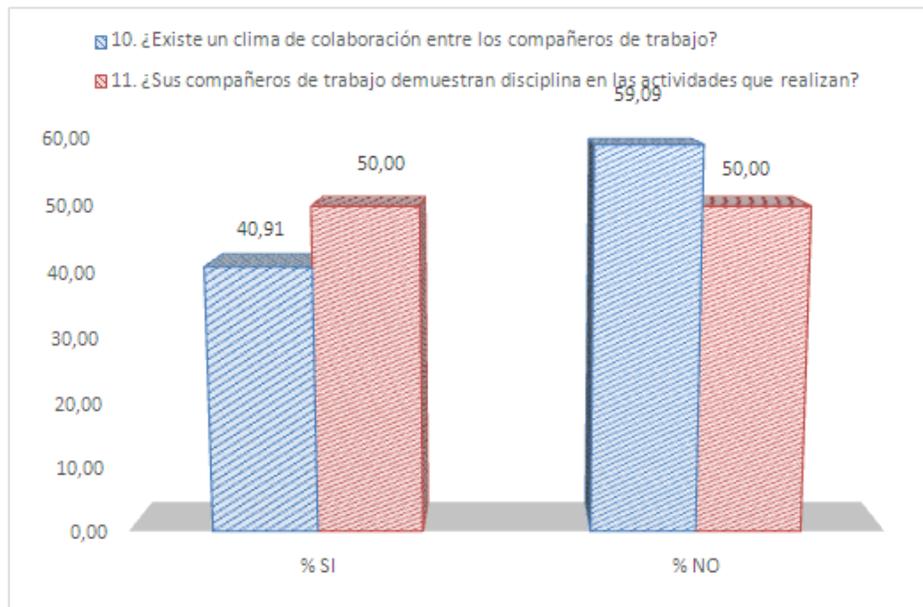
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 11: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 8 y 9**



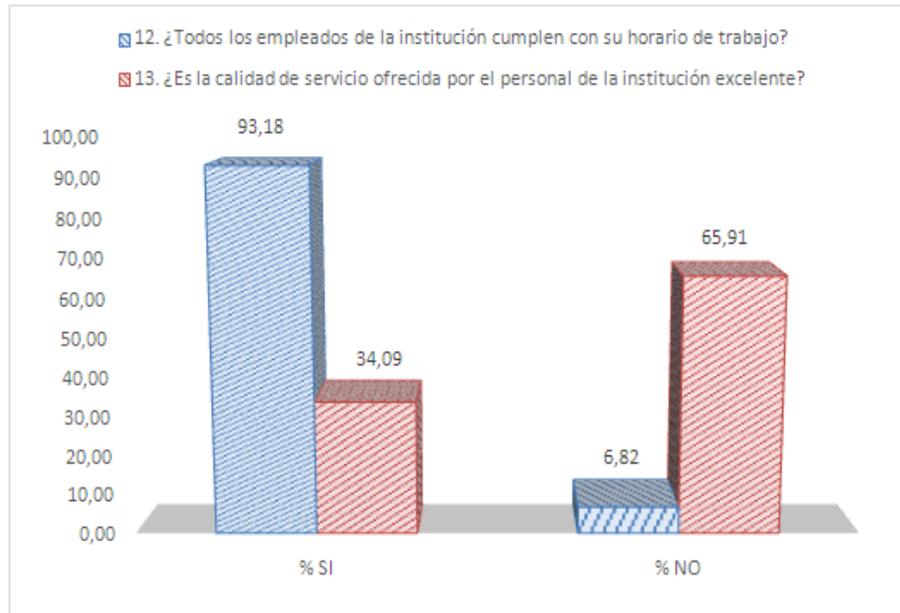
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 12: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 10 y 11**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 13: Resultados de cuestionario parte 2, Interrogantes 12 y 13**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

### **Análisis:**

Con respecto a la pregunta 6, el 38,64% de la muestra dijo que todos en la organización trabajan en equipo, y el otro 61,36% dijo lo contrario. Trabajar en equipo implica ofrecer un mejor servicio y desempeñarse mejor dentro del trabajo, incluyendo desenvolverse dentro de un clima laboral de agrado. En este caso, muy pocos consideran que se trabaja en equipo, influyendo esto negativamente en el desempeño de los trabajadores.

Lo anterior sustenta lo dicho por Celis (2012: 121) “la conformación de equipos en las organizaciones conlleva a una mejora de la calidad y aun incremento de la innovación y la flexibilidad. Los empleados se responsabilizan más de su trabajo y se reduce la rotación y el ausentismo“. Así mismo, el trabajo en equipo es un aspecto que puede aprenderse,

pudiendo formar parte de un plan de carrera de los empleados de una institución, porque mejorará el clima laboral del trabajador.

Para la interrogante 7, el 13,64% de la muestra dijo que constantemente participa en el proceso de toma de decisiones de la institución, y el otro 86,36% indicó lo contrario. Partiendo de lo dicho por Celis (2012: 126) “el proceso de toma de decisiones se fundamenta en identificar el problema y luego seleccionar entre las alternativas disponibles para solucionarlo” la identificación y la selección dependen de la percepción del individuo, y esta incide en sus valores, actitudes y competencias al tomar decisiones engrupo estas variables se multiplican por la diversidad de los miembros y por el grupo en si haciendo de la toma de decisiones grupales un proceso de significativa complejidad.

Otro aspecto motivador al empleado es la toma de decisiones, al ser considerado para ello, podrá sentirse mejor en las funciones que desempeña y lograr identificarse con la organización.

En la pregunta 8, el 88,64% de la muestra indicó que las áreas de trabajo siempre se encuentran limpias y ordenadas, y el otro 11,36% dijo que no. En el caso de las instituciones de salud, es relevante la limpieza y orden de las áreas de trabajo, ya que se manejan materiales e insumos que pueden afectar la salud de las personas. En este caso, puede inferirse que las respuestas vienen dadas, por las faltas de presupuesto para realizar las funciones de limpieza dentro de la institución, la sobrecarga de trabajo, así como la falta de supervisión de parte del personal encargado.

Con respecto a la pregunta 9, el 56,82% de los empleados dijeron que consideraban que sus compañeros de trabajo, ofrecían una adecuada

atención al cliente, mientras el otro 43,18% mencionaron lo contrario. Esto tiene relación directa con las preguntas 2 y 3 porque a un empleado que no le guste su trabajo, no trabaje en equipo, y no sienta empatía con sus clientes, no podrá ofrecerle una atención adecuada. De estas respuestas puede inferirse que se refleja el desempeño de los empleados.

En la pregunta 10, el 40,91% de la muestra dijo que existe un clima de colaboración entre los compañeros de trabajo, y el otro 59,09% mencionó lo contrario. Esta interrogante, se encuentra relacionada directamente con la pregunta 7, acerca del trabajo en equipo, el clima de colaboración puede verse cuando éste existe dentro de una institución, infiriéndose que es relevante para mejorar el clima laboral y las funciones que ejecutan los empleados en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la interrogante 11, se encontró una división del 50%, conociéndose desde la perspectiva de los compañeros de trabajo, que éstos muestran disciplina en las funciones que realizan. La disciplina es importante en el trabajo, porque permite realizar un trabajo más eficaz y eficiente, siendo organizado a la hora de ejecutarlas.

De acuerdo a Sanabria (2012: 2) “se admite con facilidad que la disciplina laboral es necesaria para vivir y trabajar en armonía y en eficiencia. El descuido de las acciones disciplinarias genera un clima laboral indeseable tanto para los trabajadores como para la institución en general”. Aun las acciones disciplinarias negativas o correctivas pueden considerarse como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento para las partes involucradas: el trabajador aprenderá a mejorar su comportamiento y el directivo a conocer las causas que mueven a sus colaboradores a tentar contra las relaciones humanas y la productividad.

En la pregunta 12, el 93,18% de la muestra indicó que todos los empleados de la institución cumplen con su horario de trabajo, y el otro 6,82% señaló lo contrario. De aquí se puede deducir que el cumplimiento del horario es relevante para ellos, porque a partir de allí se calcula su salario y beneficios, donde además en las instituciones públicas este debe ser primordial como medida de control de los trabajadores.

Por último, en la pregunta 13 de la segunda parte del cuestionario, el 34,09% de los encuestados dijeron que la calidad de servicio ofrecida por los empleados hacia los clientes era excelente, mientras el otro 65,91% indicó lo contrario. Esta pregunta contrasta con las anteriores, como reflejo de los aspectos motivacionales y el desempeño de los empleados dentro de la institución, que los afectan negativamente.

Se puede mencionar como resumen de la fase, que se buscó identificar el compromiso de los empleados del centro de salud, conociendo su grado de pertenencia con la organización, todo ello medido a través de los aspectos de actitud hacia el trabajo, errores cometidos, empatía, trabajo en equipo, mantenimiento del área de trabajo, atención al cliente, colaboración, disciplina en el trabajo, cumplimiento de asistencia y calidad de servicio.

En cuanto al compromiso, se pudo determinar que no existe para la totalidad de los empleados, porque éste implica que ellos tomen como parte de su vida el empleo, defendiéndolo con esfuerzos extras, lo cual no sucede porque presentan inconvenientes con la comunicación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de todas sus funciones. Además deben utilizar su creatividad, aprender a solucionar problemas, lo cual sucede diariamente, y desarrollar todas sus funciones de forma eficiente, no adecuándose a ello en este caso en la mayoría de las veces.

El compromiso, incluye además el sentido de pertenencia, la cual puede deducirse en este caso que no es óptimo, porque de acuerdo a los resultados obtenidos, existe falta de motivación por parte de los empleados, que genera un estancamiento en la institución y un ambiente interno de desagrado, trabajando con desánimo y desconfianza, representando además elevados costos para el funcionamiento de la organización.

***Fase 3: Descripción de la satisfacción de los empleados.***

Finalmente en la fase 3, se realizó el estudio de la satisfacción de los empleados del centro de salud, conociendo sus expectativas ante las actividades que ejecutan dentro de la institución, obteniéndose los siguientes resultados:

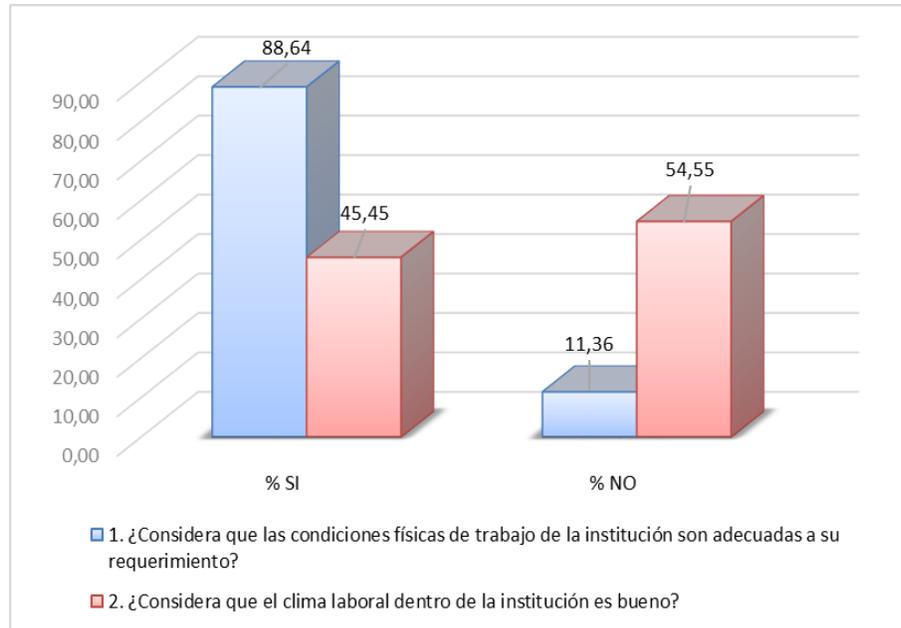
**Cuadro 8**

**Resultados de aplicación cuestionario parte 3, interrogantes 1, 2, 3 y 4 para la dimensión de Expectativas.**

<b>Interrogante</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%SI</b>	<b>%NO</b>
1. ¿Considera que las condiciones físicas de trabajo de la institución son adecuadas a su requerimiento?	39	5	88,64	11,36
2. ¿Considera que el clima laboral dentro de la institución es bueno?	20	24	45,45	54,55
3. ¿Las relaciones interpersonales entre los que conforman a la institución son buenas?	22	22	50,00	50,00
4. ¿Considera que la calidad de vida de sus compañeros es buena?	19	25	43,18	56,82

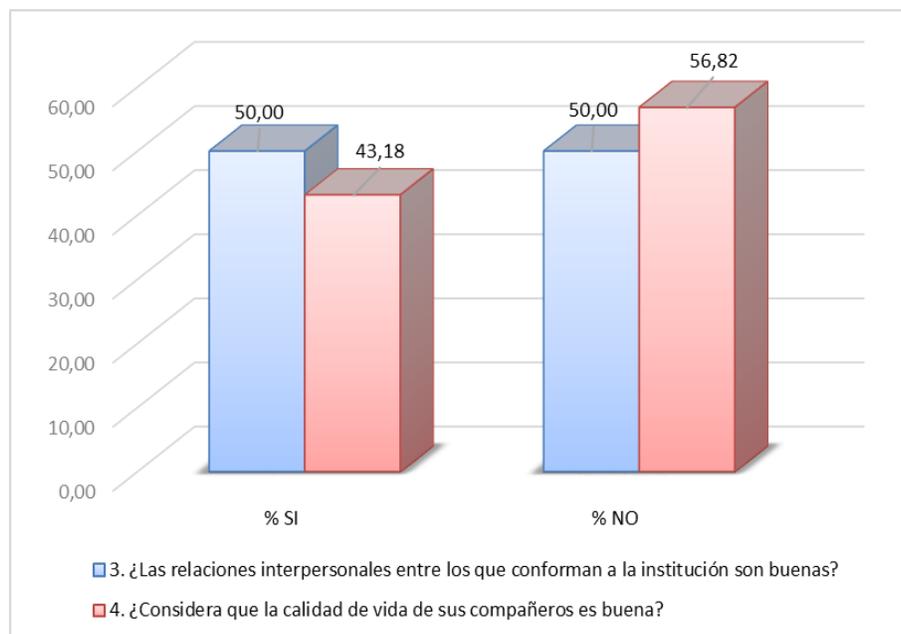
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 14: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 1 y 2**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 15: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 3 y 4**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## **Análisis:**

Para la tercera parte del cuestionario, en su pregunta 1, el 88,64% de la muestra dijeron que si consideran que las condiciones físicas de la institución son adecuadas al requerimiento, y el otro 11,36% mencionó lo contrario. Las condiciones físicas de trabajo son relevantes para el clima organizacional, porque contribuyen en la motivación del empleado a trabajar dentro de un ambiente adecuado y que le brinde seguridad.

En la pregunta 2, el 45,45% de los encuestados mencionaron que consideran que el clima organizacional de la empresa es bueno, y el otro 54,55% dijeron lo contrario. El clima organizacional, incluye muchos aspectos, como las instalaciones, ambiente de trabajo, trabajo en equipo, colaboración, empatía, entre otros, lo que ayudan en la motivación del trabajador para desempeñarse eficientemente.

Reafirmando lo expuesto con lo dicho literalmente por Brown Y Ligh citado por Varela y Salgado (2010: 151) “el clima se comporta como un moderador de la relación entre personalidad, específicamente la escrupulosidad , y el desempeño, es decir, este rasgo de la personalidad predice el desempeño para climas percibidos como altamente favorecedores para el individuo,”

Para la pregunta 3, el 50% de los encuestados dijeron que las relaciones interpersonales entre los que conforman la institución son buenas, y el otro 50% mencionó lo contrario. Este aspecto juega un rol fundamental dentro del clima organizacional y la motivación, en ellas influye el desempeño del trabajador dentro de la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

En cuanto a la pregunta 4, el 43,18% señalaron que la calidad de vida de sus compañeros de trabajo era buena, y el otro 56,82% dijo lo contrario. La calidad de vida está directamente relacionada con los aspectos motivacionales en el trabajo, una mejora calidad de vida desde la perspectiva del individuo, depende al relacionarlo con su trabajo, de los beneficios laborales que éste reciba.

Dentro de las perspectivas que han relacionado estos la calidad de vida y el trabajo, Edwards & Rothbard (2000: 2), “describen seis modelos -causales y no causales- que relacionan la vida familiar y la vida laboral”. Entre los modelos causales, en los cuales se asume que un dominio impacta sobre el otro, destacan entre otros, el Modelo Spillover y el Modelo Compensatorio.

En la "Spillover Theory" Staines (1980: 2) se postula “que a pesar de los límites físicos y temporales entre el trabajo y familia, las emociones y conductas en una esfera se transfieren a la otra” por ejemplo, situaciones en la que los empleados que han tenido un mal día en el trabajo transfieren su malestar al hogar.

En la "Teoría de la Compensación", se postula que existe una relación inversa entre trabajo y familia, donde las personas realizan esfuerzos diferenciales para compensar las debilidades de una esfera en relación a otra (por ejemplo, situaciones en la que individuos con vidas familiares insatisfactorias podrían orientarse a actividades tendientes a obtener satisfacción en el trabajo y viceversa).

Un tercer planteamiento de interés en la línea del bienestar y la calidad de vida (tanto laboral como familiar), es el formulado por Clarck (2000: 2) quien desarrolla una "Border Theory" que intenta explicar “cómo los individuos

manejan y negocian en el trabajo y en el plano familiar, para lograr un equilibrio entre estos aspectos cruciales del ser humano”.

Lo central del modelo es la idea de que trabajo y familia constituyen diferentes esferas que se influyen mutuamente. Clark & Farmer (1998: 2) reportaron que “individuos que manifestaban satisfacción y sentido de logro en el trabajo, también manifestaban satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal”.

Se ha reconocido que el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados tiene beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional. Aryee, Srinivas & Tan (2005), citado por Jiménez y Moyano (2008: 6) reportan “una relación positiva al examinar la influencia del equilibrio trabajo-familia sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”. La incorporación de políticas organizacionales fomentadoras de la integración familia-trabajo reduce, significativamente, los niveles de ausentismo y mejoran el desempeño laboral en general.

**Cuadro 9**

**Resultados de aplicación cuestionario parte 3, interrogantes 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 para la dimensión de Percepciones.**

<b>Interrogante</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
5. ¿Percibe usted que la institución tienen una estructura organizacional bien definida?	12	32	27,27	72,73
6. ¿Percibe que sus supervisores tienen liderazgo para guiarle en las actividades que desempeña dentro de su puesto de trabajo?	29	15	65,91	34,09

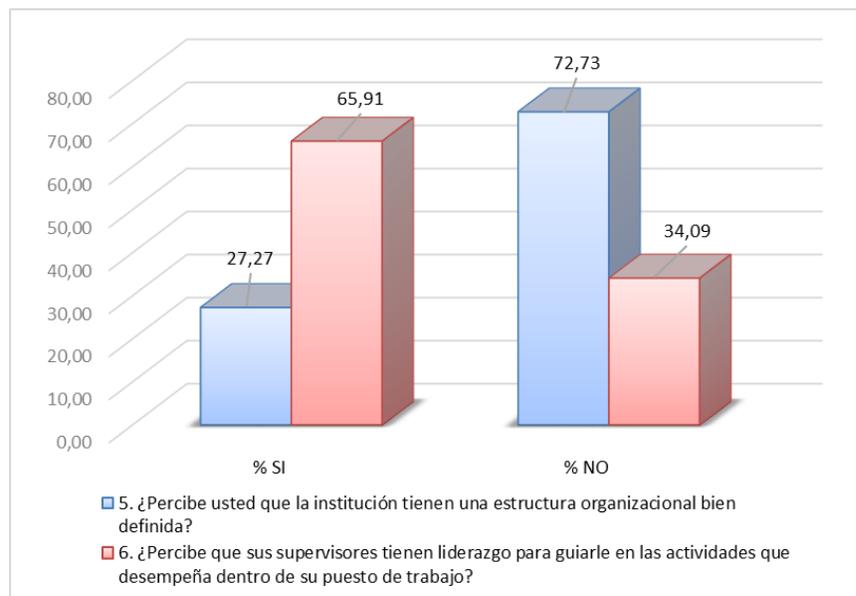
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Cuadro 9 (Cont.)**

Interrogante	SI	NO	% SI	% NO
7. ¿La comunicación existente entre mis compañeros de trabajo facilita el desarrollo de mis labores?	21	23	47,73	52,27
8. ¿Se encuentra satisfecho con los beneficios laborales otorgados por la empresa?	16	28	36,36	63,64
9. ¿Considera usted que existen posibilidades de promoción por el trabajo que realiza dentro de la institución?	8	36	18,18	81,82
10. ¿Percibe usted que las actitudes de sus compañeros de trabajo son de conflicto?	15	29	34,09	65,91
11. ¿Percibe usted que el clima laboral presente en la institución es muy tenso?	27	17	61,36	38,64

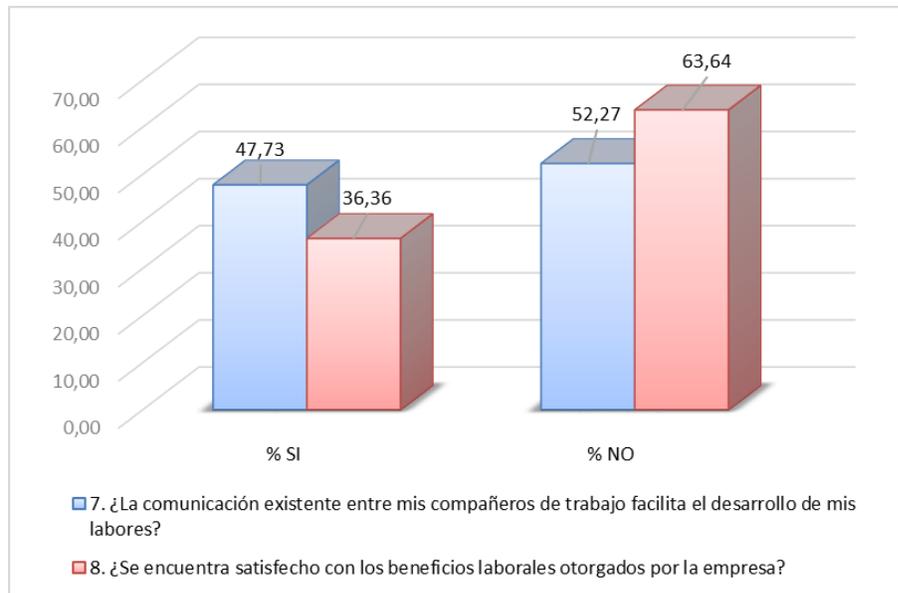
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 16: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 5 y 6**



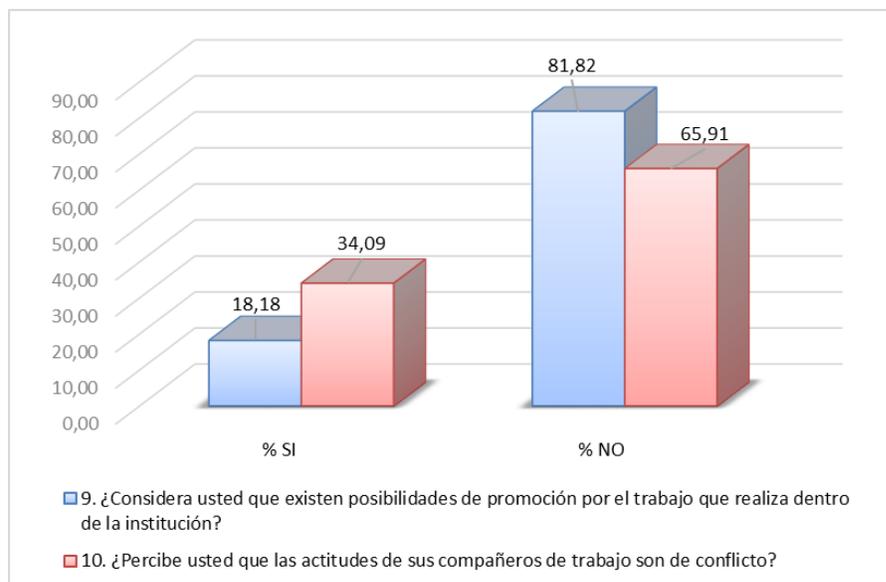
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 17: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 7 y 8**



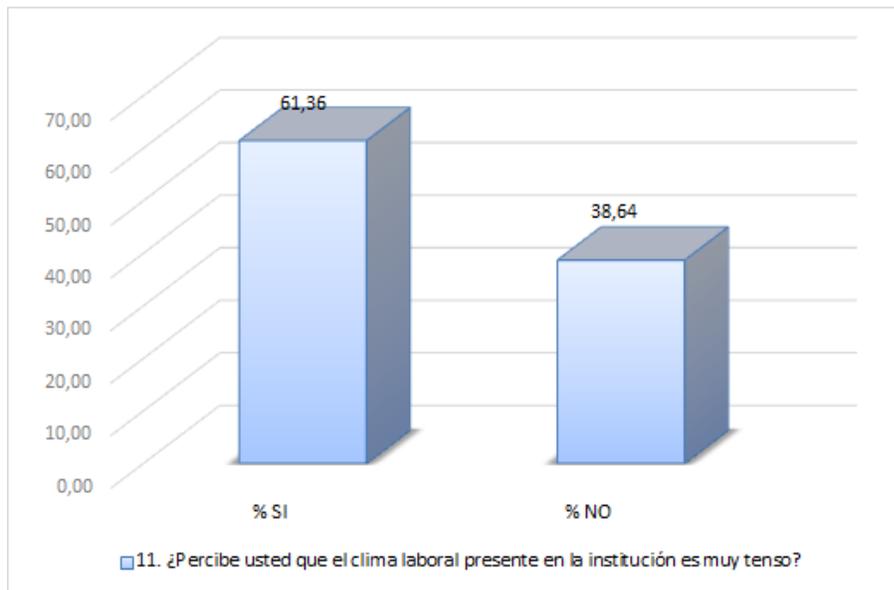
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 18: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 9 y 10**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 19: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 11.**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Análisis:**

En la pregunta 5, el 27,27% de la muestra indicó que la institución tiene una estructura organizacional bien definida, mientras el otro 72,73% dijo lo contrario. En este caso se puede inferir que la estructura organizativa existe pero es del desconocimiento de todos los empleados, simplemente conocen los relacionados con su departamento. Conocer la estructura organizativa en las organizaciones, les permite una mayor identificación, así como conocimiento de las funciones que se desempeñan en cada uno de los puestos de trabajo, y que les permitirá mejorar el clima organizacional.

Según De Haro (2005):

La importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. (p.2)

Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. Es por eso que es importante que como empresa se sepa cuáles son los diferentes tipos de sistemas de organización para ver cual se adecúe a nuestra organización e implementarlo.

Para la interrogante 6, los encuestados mencionaron en un 65,91% que los supervisores tienen liderazgo para guiarlos en las funciones que desempeñan, mientras el otro 34,09% señaló lo contrario. Uno de los aspectos motivacionales de relevancia, se encuentra relacionado con el liderazgo de aquellos que se desempeñan como supervisores, porque de ellos depende que las funciones requeridas se ejecuten de acuerdo a los requerimientos de la institución. Si los supervisores no tienen liderazgo, pueden influir negativamente en el comportamiento de sus subordinados.

En la pregunta 7, el 47,73% de la muestra indicó que la comunicación existente entre los compañeros de trabajo, les facilita el desarrollo de las labores en su puesto de trabajo, y el otro 52,27% indicó lo contrario. La comunicación juega un rol fundamental en el trabajo en equipo, por lo que si en este caso, se realiza parcialmente, según los resultados de las preguntas 7 y 11 de la segunda parte del cuestionario, probablemente no funcione

adecuadamente. Además la comunicación puede utilizarse como un factor motivacional, para el mejor desempeño de las funciones de los empleados.

Con respecto a la pregunta 8, el 36,36% de los encuestados dijeron que se encuentran satisfechos con los beneficios laborales ofrecidos por la institución, mientras el otro 63,64% indicó lo contrario. Un factor de gran motivación en las circunstancias actuales del país, es el beneficio laboral que reciben los empleados, a través de su salario, bonos y demás beneficios que reciben durante un período determinado por las funciones ejecutadas en su puesto de trabajo. Se puede extraer la conclusión que pocas ocasiones, como la institución es pública, y depende del estado, los salarios de los empleados les es entregado a destiempo, generándoles inconvenientes familiares que los desmotivan a continuar con sus jornadas laborales de forma eficiente y de calidad.

De acuerdo a Delgado y Di Antonio (2010: 42) “todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus”. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

En el caso de la pregunta 9, el 18,18% de la muestra dijo que si existen oportunidades de promoción por el trabajo que realizan dentro de la institución, mientras el otro 81,82% indicó lo contrario. Es necesario inferir que en las instituciones públicas, bajo la circunstancia actual del país, está sometido a un proceso burocrático que afecta el desempeño de los trabajadores y sus promociones. Por lo que esta pregunta contrasta con

aquella relacionada a la seguridad que le brinda la institución para su trabajo, donde al haber poca seguridad, hay mayores riesgos de perder el trabajo, y por ende no haber promociones para ejecutar otras funciones.

Para la interrogante 10, el 34,09% de los encuestados dijeron que percibían que las actitudes de sus compañeros de trabajo eran de conflicto, y el otro 65,91% indicó lo contrario. El conflicto puede generarse por situaciones de incertidumbre, inconformidad con algo, y en el trabajo especialmente por la desmotivación, sobrecarga de trabajo, retraining, presiones políticas, la falta de conocimiento y el clima laboral que rodea a la institución, entre otras.

En la pregunta 11, el 61,36% de la muestra dijo que perciben un clima laboral muy tenso, y el otro 38,64% mencionó lo contrario. El clima laboral es relevante, porque influye en la motivación y el comportamiento de los empleados de cualquier organización, de él depende un desempeño eficiente. Si se relacionan preguntas anteriores con ésta, puede inferirse que aspectos como el poco trabajo en equipo, ineficiencia en el trabajo, falta de insumos y materiales, poca minimización de los recursos, entonces el clima laboral se ve afectado.

Pelaes (2010: 42) menciona al respecto que “el clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización”. Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Igualmente Pelaez (2010: 42) menciona que “el clima influye en la forma como cada trabajador se siente en la institución” por ejemplo: si una persona percibe hostil el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente, aunque este no necesariamente sea consciente del papel y de la existencia de los factores que la componen.

Algunos sienten la sensación de bienestar, comodidad y de un ambiente gratificante emocionalmente, otros en cambio, puede ser que se sientan mal, insatisfechos con su sueldo actual, con su jefe o grupo, etc. y estas condiciones determinan el tipo de actitudes y comportamientos que adoptarán.

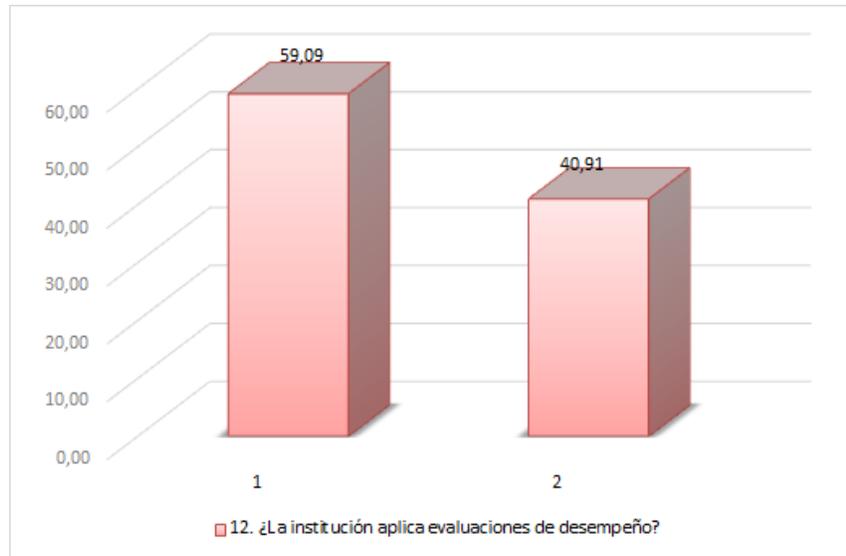
#### **Cuadro 10**

**Resultados de aplicación cuestionario parte 3, interrogantes 12, 13, 14, 15 y 16 para la dimensión Evaluación del Desempeño.**

<b>Interrogante</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
12. ¿La institución aplica evaluaciones de desempeño?	26	18	59,09	40,91
13. ¿Existe un proceso definido de forma escrita por la institución para realizar las evaluaciones de desempeño?	26	18	59,09	40,91
14. ¿La institución le ofrece retroalimentación constante acerca de su desempeño dentro de la organización?	5	39	11,36	88,64
15. ¿Considera que es reconocido por la empresa el trabajo que realiza como su empleado?	14	30	31,82	68,18
16. ¿La institución tiene planes de carrera para sus empleados?	0	44	0,00	100,00

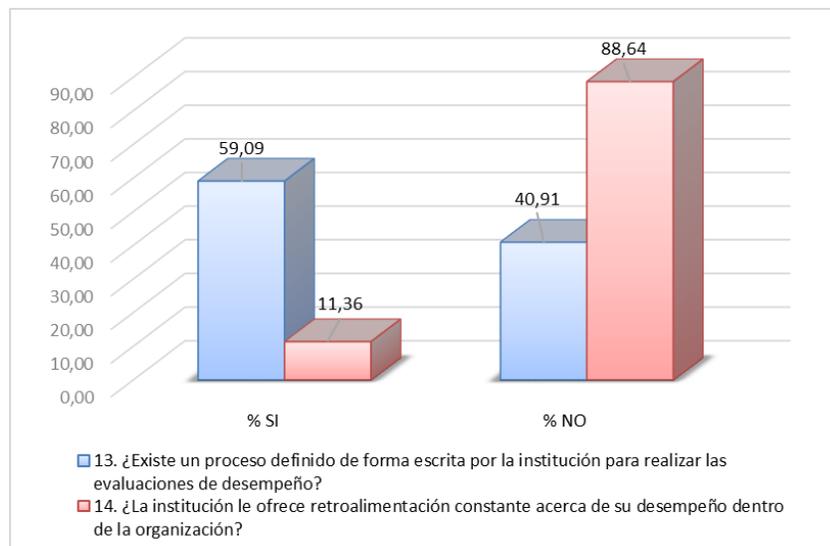
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 20: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 12**



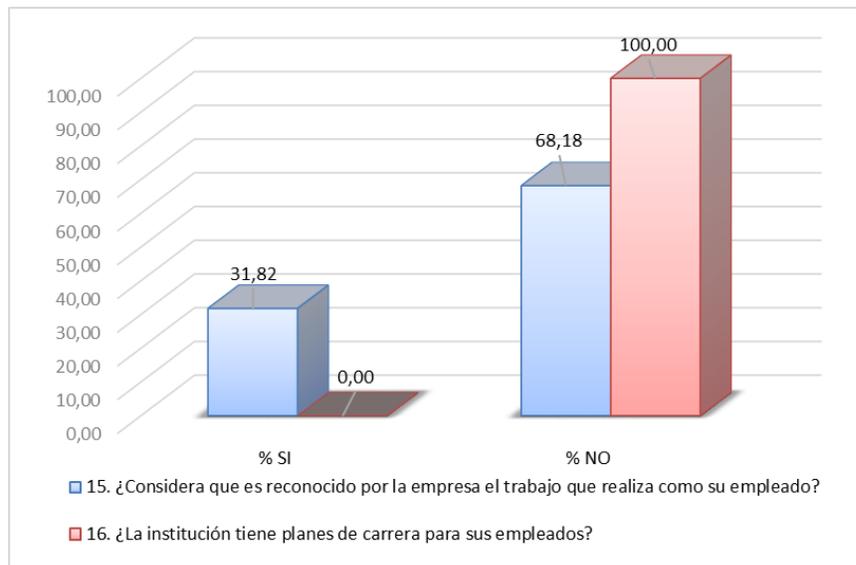
**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 21: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 13 y 14**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

**Gráfico 22: Resultados de cuestionario parte 3, Interrogantes 15 y 16**



**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

### **Análisis:**

En cuanto a la pregunta 12, el 59,09% de los encuestados dijeron que la institución aplica evaluaciones de desempeño, y el otro 40,91% mencionó lo contrario. Las evaluaciones de desempeño son relevantes porque permiten mejorar el trabajo que se realiza, a partir de ellas se conoce si los trabajadores cumplen con las funciones definidas y se encuentran alineados con los requerimientos de la institución y sus clientes.

Aunque la organización no posee objetivos bien definidos y su estructura organizativa no es la mejor vale destacar que si se aplican las evaluaciones de desempeño evidentemente no logran el beneficio deseado sólo son aplicadas para cumplir una normativa.

La evaluación de desempeño no debe limitarse sólo al juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; Chiavenato (2000: 35) “es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado es el mayor interesado. Según esta visión, la evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Para la pregunta 13, el 59,09% de la muestra indicó que existe un proceso definido por la institución para realizar las evaluaciones de desempeño, y el otro 40,91% señaló lo contrario. Se puede inferir que las respuestas dadas, se producen por el desconocimiento de los empleados de la existencia de las evaluaciones de desempeño porque se realizan en largo tiempo, no de forma constante.

Tomando lo expuesto por Valera y Salgado (2010: 180) es un mecanismo valioso para la organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo, con respecto a las expectativas”, pero debe ser implementado con mucho cuidado pues tiene un fuerte impacto en los individuos.

En cuanto a la interrogante 14, el 11,36% de los encuestados mencionaron que la institución les ofrece retroalimentación constante en cuanto a su desempeño, y el otro 88,64% dijo que no. Esto tiene relación directa con la pregunta anterior de las evaluaciones de desempeño, así como el liderazgo de los supervisores, quienes son pieza clave para realizarlas. Dicha retroalimentación es relevante para todos los empleados de cualquier organización, porque les permite conocer si están ejecutando eficientemente sus funciones.

Parafraseando a Chiavenato (2000: 34) “una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones”. De esta manera se puede decir que las evaluaciones de desempeño son un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

En la pregunta 15, el 31,82% de la muestra indicó que si es reconocido por la institución el trabajo que realizan, y el otro 68,18% indicó lo contrario. Esta pregunta tiene estrecha relación con los resultados obtenidos por los beneficios laborales y la calidad de vida de dichos empleados. El reconocimiento es importante como método motivacional para agradecer el trabajo que realizan los empleados y generar un sentimiento de compromiso con ella.

El reconocimiento dentro de las organizaciones, puede ser por bonificaciones, así como por medio de demostrar a otros empleados quien es el que se ha destacado durante un período determinado de trabajo. En la pregunta 16, el 100% de los encuestados dijeron que la institución no dispone de planes de carrera para sus empleados, los cuales son relevantes porque los motivan a trabajar mejorando continuamente, capacitarse y generar mayor compromiso con la institución.

De acuerdo al proceso de investigación realizado podemos resumir en cuanto, que la satisfacción de los empleados de la institución no es óptima, porque sus expectativas están por encima de sus apreciaciones, al encontrarse desmotivados para realizar sus labores, debido a los beneficios que reciben y las condiciones de trabajo en las cuales se encuentran, siendo parte fundamental de ellos el trabajo en equipo y la comunicación, así como

la calidad de vida que les permite tener su empleo, y el incumplimiento que en ocasiones tienen de sus funciones debido a las recargas de trabajo a las que son sometidos, y el clima laboral en el cual se encuentran.

Adicionalmente, la no realización de planes de carrera para sus empleados, es una herramienta motivacional que no es utilizada por la institución, lo cual podría ayudarles a mejorar continuamente a los empleados en las funciones que ejecutan, pero deberán realizar una inversión requerida para ello, especialmente para aquellas tareas que no pueden realizar debido a la sobrecarga de trabajo. Es importante destacar, que las evaluaciones de desempeño, deben implementarse con mayor frecuencia y ser del conocimiento de todos los trabajadores.

Estas evaluaciones de desempeño, deben venir de la mano con los perfiles y descripciones de cargo, las cuales además contribuirán a motivarlos, alineados a los objetivos organizacionales que requieren establecer.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El trabajo especial de grado se orientó en analizar los planes de carrera, a través del compromiso demostrado y desempeño alcanzado por los trabajadores de un centro de salud, ubicado en Valencia, estado Carabobo a fin de evidenciar su impacto motivacional, donde se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los empleados no logran terminar sus funciones en el tiempo definido, cumpliendo en menor grado con las asignaciones, no hay objetivos organizacionales, no existen manuales de procedimiento escritos, que generan clientes insatisfechos.
2. En la institución algunos empleados minimizan el uso de los recursos.
3. Existen aspectos motivacionales que hacen que los empleados no quieran trabajar en la institución, pero que de igual forma cumplen sus funciones y horario de trabajo.
4. Se pudo conocer que uno de los aspectos que afecta la motivación en el trabajo, es el excesivo trabajo de los empleados, y una separación de funciones poco adecuada, la cual influye además en la empatía que pueda tener el trabajador con su cliente.

5. Con respecto al nivel de compromiso y sentido de pertenencia, estos se encuentran afectados por la motivación de los empleados, porque al no encontrarse satisfechos con sus labores y beneficios otorgado, entonces no sienten a la institución como si fuera de ellos, no pueden defenderla ni tomarse el trabajo como debería, afectando la calidad de servicio que ofrecen.
6. Los empleados de la institución no se encuentran totalmente satisfechos, porque sus expectativas están por encima de sus apreciaciones, perciben como la falta de comunicación afecta el trabajo en equipo, los niveles de compromiso e identificación con la empresa, la poca seguridad de mantenerse en sus puestos de trabajo, aunado a la burocracia que deben enfrentar afecta su motivación, y por ende la forma como ejecutan sus funciones dentro del trabajo.

Finalmente se puede concluir, que los planes de carrera, como herramienta motivacional, permiten mejorar sus procesos, siempre y cuando realicen la inversión requerida, así como la estructura adecuada para llevarla a cabo, generando primeramente una adecuada segregación de funciones, así como conociendo los requerimientos de la institución para con sus empleados y sus niveles de capacitación, de manera que realicen procesos sumergidos en mejorar continuamente.

### **Recomendaciones**

Sobre la base de la investigación realizada, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar el estudio que de soporte justo, para realizar una propuesta donde se implementen planes de carrera para cada uno de los empleados de la institución.
2. Realizar la inversión requerida por la institución, para la implementación de los planes de carrera.
3. Estudiar la segregación de funciones y reformularla, adecuándolos a los requerimientos actuales de la institución.
4. Realizar evaluaciones de desempeño al personal, al menos una vez al año y que sean del conocimiento de todos los empleados, de manera que se genere un proceso de retroalimentación adecuado a la mejora continua.
5. Incrementar y mejorar el liderazgo de los supervisores, para que sirvan como agentes motivadores al trabajo.
6. Elaborar pequeñas evaluaciones de desempeño, que sean realizadas bimensualmente, para poder obtener una mayor retroalimentación y mejora en las funciones que ejecutan los trabajadores.
7. Definir de forma escrita los objetivos organizacionales, haciéndolos del conocimiento de todos los empleados, así como dar a conocer de forma pública a los trabajadores la estructura organizacional de la institución.
8. Fomentar el trabajo en equipo, y la toma de decisiones asertiva, para la mejora en las funciones que se desempeñan, además de tomar en

consideración el criterio de los clientes o pacientes, los cuales pueden contribuir a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fidas (2004). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Libro en línea. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/131137657/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-Fidas-Arias>. Consulta: 2014, Julio 12.

Balestrini, Mirian (1997). **Como se elabora un proyecto de investigación.** Caracas-Venezuela. BL Consultores Asociados.

Celis, María (2012). **La Conducta en las organizaciones.** Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Departamento de producción editorial. Valencia.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial mc Graw Hill. Quinta Edición.

Clarck, S. (2000). "**Work/family border theory: A new theory of work/family balance**". *Human Relations*, 53, 6, 747-770. Artículo en línea. Disponible: [http://www.scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext). Consulta: 2014, Diciembre 6.

Clark, S. & Farmer, P.M.K. (1998) Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on border-crossing. En Clarck, S. (2000). **Work/family border theory: A new theory of work/family balance.** *Human Relations*, 53, 6, 747-770. Artículo en línea. Disponible: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_Arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_Arttext). Consulta: 2014, Diciembre 6.

Clark, S. & Farmer, P.M.K. (1998) Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on border-crossing. En Clarck, S. (2000). **Work/family border theory: A new theory of work/family balance.** *Human Relations*, 53, 6, 747-770. Artículo en línea. Disponible: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext). Consulta: 2014, Noviembre 7.

Cummings, L y Schwab, D. (1985). **Desempeño y Evaluación.** México: Trillas.

D'Anetto, K. S. y De Bustamante, Salom (1992). **Motivación de Logro, Actitud Hacia el Trabajo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**. México: Memorias Evento 4.

De Haro, Guillermo (2005). **Tipos y sistemas de organización**. Revista en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/tipos-sistemas-de-organizacion.htm>. Consulta: 2014, Noviembre 22

Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Cristian (2011). **Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y prácticas**. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Departamento de producción editorial. Valencia.

Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). **La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional**: un estudio de caso. Universidad Central de Venezuela. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Educación. Caracas.

Edwards, J. y Rothbard, N. (2000). **"Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs"**. Academy of Management. 25, 178-1999. Artículo en línea. Disponible: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_Arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_Arttext). Consulta: 2014, Diciembre 6.

Feo, Irene y Guzmán, Eliana (2012). **Plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa CONTACT CENTER 2001, C.A. Basado en sus necesidades y requerimientos**. Trabajo de grado para optar por el título de licenciadas en administración de empresas. Universidad Nueva Esparta. Nueva Esparta.

García, Vilma (2010). **Todo acerca de la motivación laboral**. Artículo en línea. Disponible: <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>. Consulta: 2014, Noviembre 26.

Guillén G, C. (2000). **Psicología del Trabajo en Relaciones Industriales**. España: Editorial Mc Graw-Hill.

Hernández, Roberto (2003). **Métodos de recolección de datos**. Artículo en línea. Disponible: <https://cbtinvestigacion.wordpress.com/7-metodos-de-recoleccion-de-datos/>. Consulta: 2014, Noviembre 25.

Hellriegel, (1999). **Compromiso Organizacional**. Artículo en línea. Disponible: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html). Consulta: 2014, Noviembre 17.

Jiménez, Andrés y Moyano, Emilio (2008). **Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida**. Revista en línea. Disponible: [http://www.scielo.cl/scielo.php?dip=S0718-23762008000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?dip=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext). Consulta: 2014, Diciembre 03.

Kreitner y Kinicki. (1997). **Comportamiento de las Organizaciones**. México: Mc Graw-Hill.

**Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y trabajadores, de Gaceta Oficial 8.938 del año 2012**. Disponible: <http://www.lottt.gob.ve/>. Consulta: 2014, Diciembre 4.

March, J. y Simon, H. (1981). **Teoría de la Organización**. Madrid: Ariel. Morris, Ch.

Martínez, Solmarina (2004). **La motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo de control de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Milkovich, George y Boudreau, John (1994). **La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio**. Revista en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>. Consulta: 2014, Junio 25.

Nieves, Irma (2013). **Desarrollo profesional y puesto de trabajo**. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Editorial Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Revista en línea. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/index.htm> Consulta: 2014, Junio 23.

Osorio y Torres (2013). **Operacionalización de variables**. Artículo en línea. Disponible: <https://prezi.com/f65p0nx6jime/operacionalizacion-de-las-variables/>. Consulta: Diciembre 18.

Pelaes, O. (2010). **Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos**. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú. Trabajo de grado para optar al título de profesional de ciencias administrativas contables. Perú.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2004). **Metodología de la investigación cualitativa**. Libro en línea. Disponible: [http://books.google.co.ve/books/about/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_cuanti.html?hl=es&id=a5NHAgAACAAJ](http://books.google.co.ve/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_cuanti.html?hl=es&id=a5NHAgAACAAJ). Consulta: 2014, Julio 12.

Pereda, Santiago (1999). **Gestión de recursos humanos por competencias**. Libro en línea. Disponible: [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbel\\_acop.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/PDFs/Anbel_acop.pdf). Consulta: 2014, Junio 28.

Pérez, Ely y De Bustamante, Salom (1992). **Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral**. México: Memorias Evento 4.

Pérez, Juan (2007). **Planificación y Desarrollo de carreras**. Artículo en línea. Disponible: [http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema7cg/page\\_02.htm](http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema7cg/page_02.htm). Consulta: 2014, Mayo 23.

Porter, L,W, y Lawler, E. (1969). “**What Job Attitudes Tell About Motivation**”. Business Review, 4<sup>a</sup> (1), 118-26. Harvard.

Ramírez, Alejandra (2012). **La Motivación**. Artículo en línea. Disponible: <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>. Consulta: 2014, Junio 14.

Rey de Polanco, Nerza (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano Enfoque Teórico-Práctico**. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Departamento de producción editorial. Valencia.

Romero, Daniel (2005). **Aproximación a la motivación laboral**. Revista en línea. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/aproxitraba.htm>. Consulta: 2014, Octubre 26.

Sanabria, A. (2012). **Disciplina Laboral**. Artículo en línea. Disponible: <http://yulisanabria.blogspot.com/>. Consulta: 2014, Diciembre 6.

Soto, Beatriz (2012). **La elaboración de un plan de carrera**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/31853/la-elaboracion-de-un-plan-de-carrera/>. Consulta: 2014, Octubre 18.

Staines, G. (1980). "**Spillover versus Compensation: A review of the Literature on the relationship between work and Nonwork**". Human Relations, 33, 11-129. Artículo en línea. Disponible: [http://www.scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.php?pid=S0718-23762008000100007&script=sci_arttext). Consulta: 2014, Diciembre 6.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001). **Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. 4ta Edición. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **Metodología de la investigación**. Libro en línea. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>. Consulta: 2014, Julio 13.

Tovar, Diana (2013). **Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A.** Trabajo de grado para optar por el Título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Varela, Otmar y Salgado, Elvira (2010). **El desempeño de los individuos en las organizaciones**. Ediciones IESA. Caracas.

## **Anexos**

## Anexo N° 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
ZONA POSTAL 2001 – APDO. 129  
VALENCIA-VENEZUELA



N° CE- 103/14

Valencia, 14 de octubre de 2014.

Ciudadano (a):  
**Prof. Nilda Chirinos**  
Presente.-

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión celebrada el día 13/10/2014, acordó **DESIGNARLO TUTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO TITULADO:**

**“Plan de carrera como medio de motivación laboral en los trabajadores de un centro de salud”**

Correspondiente a los Brs. **Godoy Glendys, Michelena Roney y Valero Evannys**, el cual aspiran desarrollar en el Segundo período Académico de 2014 (2/2014) y con el que pretende obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales.-

No siendo otro el objeto de la presente.-

Atentamente,



**Prof. Nerza Rey de Polanco**  
Directora – Presidente del Consejo de Escuela de  
Relaciones Industriales

① 11/11/2014 – 1<sup>ra</sup> Comisión

② PUNTO ANTES 19/11/2014 NUEVA REVISIÓN

NRP/ys

Recibido 20/10/2014  
✓

## Anexo N° 2

### Cuestionario Parte 1

Ítems	Interrogante	SI	NO
1	Normalmente, ¿Logra terminar todas sus funciones en el tiempo establecido por la institución?		
2	¿Cumple con todas las actividades designadas por la institución?		
3	¿Está atento siempre a minimizar el uso de los recursos utilizados para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución?		
4	¿Están definidos los objetivos organizacionales en la institución?		
5	¿Mis objetivos personales van en consonancia con los de la institución?		
6	¿La institución tiene sus procedimientos establecidos de forma escrita?		
7	¿Considera que el trabajo que realizan sus compañeros es de calidad? Entendida esta como satisfacer al máximo las expectativas de los clientes, bajo procesos eficientes		
8	¿Considera que sus compañeros de trabajo, cumplen con los objetivos organizacionales de la institución?		
9	¿Cree usted que los clientes que asisten al centro de salud, se encuentran satisfechos con la atención recibida?		
10	¿Considera que sus compañeros de trabajo realizan labores efectivos dentro de la institución?		

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

### Anexo N° 3

#### Cuestionario Parte 2

Ítem	Interrogante	SI	NO
1	¿Considera que sus compañeros de trabajo tienen una actitud ante las labores que desempeñan acordes a las necesidades de la institución?		
2	¿Le gusta trabajar dentro de la institución?		
3	¿Cuándo sus compañeros cometen un error en su trabajo, asumen sus consecuencias y tratan de repararlo?		
4	¿El trabajo que desempeña lo considera excesivo?		
5	¿La institución me ofrece seguridad de empleo?		
6	¿Considera que todos en la organización trabajan en equipo?		
7	¿Constantemente participo en el proceso de toma de decisiones dentro de la institución?		
8	¿Las áreas de trabajo siempre se encuentran limpias y ordenadas?		
9	¿Considera que sus compañeros ofrecen una adecuada atención al cliente?		
10	¿Existe un clima de colaboración entre los compañeros de trabajo?		
11	¿Sus compañeros de trabajo demuestran disciplina en las actividades que realizan?		
12	¿Todos los empleados de la institución cumplen con su horario de trabajo?		
13	¿Es la calidad de servicio ofrecida por el personal de la institución excelente?		

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## Anexo N° 4

### Cuestionario Parte 3

Ítems	Interrogantes	SI	NO
1	¿Considera que las condiciones físicas de trabajo de la institución son adecuadas a su requerimiento?		
2	¿Considera que el clima laboral dentro de la institución es bueno?		
3	¿Las relaciones interpersonales entre los que conforman a la institución son buenas?		
4	¿Considera que la calidad de vida de sus compañeros es buena?		
5	¿Percibe usted que la institución tienen una estructura organizacional bien definida?		
6	¿Percibe que sus supervisores tienen liderazgo para guiarle en las actividades que desempeña dentro de su puesto de trabajo?		
7	¿La comunicación existente entre mis compañeros de trabajo facilita el desarrollo de mis labores?		
8	¿Se encuentra satisfecho con los beneficios laborales otorgados por la empresa?		
9	¿Considera usted que existen posibilidades de promoción por el trabajo que realiza dentro de la institución?		
10	¿Percibe usted que las actitudes de sus compañeros de trabajo son de conflicto?		
11	¿Percibe usted que el clima laboral presente en la institución es muy tenso?		
12	¿La institución aplica evaluaciones de desempeño?		
13	¿Existe un proceso definido de forma escrita por la institución para realizar las evaluaciones de desempeño?		
14	¿La institución le ofrece retroalimentación constante acerca de su desempeño dentro de la organización?		
15	¿Considera que es reconocido por la empresa el trabajo que realiza como su empleado?		
16	¿La institución tiene planes de carrera para sus empleados?		

**Fuente:** Godoy, Michelena y Valero (2015)

## Anexo N° 5



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### Constancia de Validación de los Instrumentos

Yo, Soryio Ferrer profesional del área de Rel. Industriales, portador de la cédula de identidad número 4460371, por medio de la presente hago constar que he examinado los instrumentos de recolección de datos presentados por los Bachilleres **Godoy Glendys** C.I. 21.563.361, **Michelena Roney** C.I. 16.872.731 y **Valero Evannys** C.I. 20.382.144, con el fin de recolectar información relevante para el desarrollo de su trabajo de grado titulado **PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, a presentar ante la institución.

Luego de haber examinado la estructura y contenido de los instrumentos, he encontrado que tienen la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, los catalogo como instrumentos válidos, luego de realizarse las modificaciones (si hubiere) que hayan sido señaladas, al cumplir con los objetivos de la investigación.

Atentamente

Sin más que agregar;

Nombre del evaluador: Soryio Ferrer  
Cédula de Identidad: 4460371

## Anexo N° 6



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### Constancia de Validación de los Instrumentos

Yo, Señor Albx Fuentes profesional del área de Relaciones Industriales portador de la cédula de identidad número 6-070.217, por medio de la presente hago constar que he examinado los instrumentos de recolección de datos presentados por los Bachilleres **Godoy Glendys** C.I. 21.563.361, **Michelena Roney** C.I. 16.872.731 y **Valero Evannys** C.I. 20.382.144, con el fin de recolectar información relevante para el desarrollo de su trabajo de grado titulado **PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD UBICADO EN VALENCA ESTADO CARABOBO**, a presentar ante la institución.

Luego de haber examinado la estructura y contenido de los instrumentos, he encontrado que tienen la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, los catalogo como instrumentos válidos, luego de realizarse las modificaciones (si hubiere) que hayan sido señaladas, al cumplir con los objetivos de la investigación.

Atentamente

Sin más que agregar;

Nombre del evaluador: Señor Albx Fuentes

Cédula de Identidad: 6.070.217

## Anexo N° 7



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### Constancia de Validación de los Instrumentos

Yo, Emma C. Argüello D. profesional del área de Estadística, portador de la cédula de identidad número V-9.828.354, por medio de la presente hago constar que he examinado los instrumentos de recolección de datos presentados por los Bachilleres **Godoy Glendys** C.I. 21.563.361, **Michelena Roney** C.I. 16.872.731 y **Valero Evannys** C.I. 20.382.144, con el fin de recolectar información relevante para el desarrollo de su trabajo de grado titulado **PLAN DE CARRERA COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UN CENTRO DE SALUD, UBICADO EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, a presentar ante la institución.

Luego de haber examinado la estructura y contenido de los instrumentos, he encontrado que tienen la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, los catalogo como instrumentos válidos, luego de realizarse las modificaciones (si hubiere) que hayan sido señaladas, al cumplir con los objetivos de la investigación.

Atentamente

Sin más que agregar;

Nombre del evaluador: Emma Argüello D.

Cédula de Identidad: V-9828354

### Cálculo de Alpha de Crombach

$$KR20 = \left( \frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_t^2}$$

KR20 = Confiabilidad según el coeficiente de Kudner – Richardson.

n = número de ítems.

$\sigma_t^2$  = Varianza de los puntajes obtenidos.

p\*q = resultados de la contabilización de aciertos y desaciertos.

Dicho coeficiente se aplicó para cada uno de los instrumentos de recolección aplicados, divididos en cuestionario parte 1, parte 2 y parte 3. La muestra fue escogida por conveniencia, representando el 30% de la muestra principal de 44 individuos, resultando 13 individuos.

Para el Cuestionario en su parte 1, los resultados se muestran en el cuadro siguiente:

### Anexo Nº 8

**Cuadro 2**

#### KR20 para Cuestionario Parte 1

Individuos/Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Xt
1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	6
2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	4
3	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	7
4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
5	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3
6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
7	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
8	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	4
9	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
10	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	7
11	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	8
12	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
13	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	8
RC	7	11	5	2	10	0	9	10	4	5	11	74
RINC	3	-1	5	8	0	10	1	0	6	5	-1	$\sigma_t^2$ 312,8163265
p	1,00	1,00	1,00	0,00	0,20	0,10	1,00	0,10	0,90	0,60	1,00	
Q	0,00	0,00	0,00	1,00	0,80	0,90	0,00	0,90	0,10	0,40	0,00	
p*q	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,09	0,00	0,09	0,09	0,24	0,00	0,67

$$\alpha = \frac{11}{11 - 1} \left[ 1 - \frac{312,146}{312,81} \right]$$

n =	11
n-1 =	10
n/n-1 =	1,1
$\sigma_t^2$	312,8163
$\Sigma pi*qi =$	0,67
$\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi =$	312,1463
$\kappa / \sigma_t^2 =$	0,997858
KP20 =	0,997858

En el caso del cuestionario en su parte 2, los resultados del coeficiente son los siguientes:

### Anexo N° 9

#### Cuadro 3

#### KR20 para cuestionario parte 2

Individuos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Xt
1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	12
2	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	10
3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	8
4	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	6
5	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	10
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	12
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	12
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
9	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	9
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	12
11	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	8
12	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	11
13	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	11
RC	6	11	11	13	9	12	7	7	11	11	11	12	9	4	134
RINC	4	-1	-1	-3	1	-2	3	3	-1	-1	-1	-2	1	6	$\sigma_t^2$ 1018,408163
p	0,60	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,70	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	0,40	
Q	0,40	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,30	0,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,60	
p*q	0,24	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,21	0,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,24	1,08

$$\alpha = \frac{14}{14 - 1} \left[ 1 - \frac{1017,328}{1018,408} \right]$$

n =	14
n-1 =	13
n/n-1 =	1,076923
$\sigma_t^2$	1018,408
$\Sigma pi*qi =$	1,08
$\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi =$	1017,328
$\kappa / \sigma_t^2 =$	0,99894
KP20 =	0,99894

Para el cuestionario en su parte 3, los resultados de la confiabilidad fueron los siguientes:

### Anexo N° 10

#### Cuadro 4

#### KR20 para cuestionario parte 3

Individuos/Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Xt
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	12
2	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	6
3	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
4	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4
5	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	7
6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11
7	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4
8	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
9	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	6
10	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	6
11	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6
12	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4
13	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	6
RC	3	10	12	6	7	12	4	3	5	2	12	2	1	2	1	0	82
RINC	7	0	-2	4	3	-2	6	7	5	8	-2	8	9	8	9	10	$\sigma_t^2$ 385,3469388
p	0,30	1,00	1,00	0,60	0,70	1,00	0,40	0,30	0,50	0,20	1,00	0,20	0,10	0,20	0,10	0,00	
Q	0,70	0,00	0,00	0,40	0,30	0,00	0,60	0,70	0,50	0,80	0,00	0,80	0,90	0,80	0,90	1,00	
p*q	0,21	0,00	0,00	0,24	0,21	0,00	0,24	0,21	0,25	0,16	0,00	0,16	0,09	0,16	0,09	0,00	2,02

$$\alpha = \frac{16}{16 - 1} \left[ 1 - \frac{383,3269}{385,3469} \right]$$

<b>n =</b>	16
<b>n-1 =</b>	15
<b>n/n-1 =</b>	1,066667
<b><math>\sigma_t^2</math></b>	385,3469
<b><math>\Sigma pi*qi</math></b>	2,02
<b><math>\sigma_t^2 - \Sigma pi*qi</math></b>	383,3269
<b><math>\kappa / \sigma_t^2</math></b>	0,994758
<b>KP20 =</b>	0,994758

Entonces, el instrumento en sus 3 partes se considera con elevada confiabilidad al obtener valores como 0.9979; 0.999 y 0.9948.