UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Tutor: Prof. Evelyn Ortega

Integrantes
Márquez, Carla 16.544.436
Lugo, Onarys 20.562.899

Caracas, Junio de 2015

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Educación, Mención Recursos Humanos.

Caracas, Junio de 2015

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Coordinación Académica

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1572 de fecha 17-06-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **ONARYS LUGO C.I. 20.562.899; CARLA MÁRQUEZ, C.I. 16.544.436,** bajo el Título: **FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCION DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención RRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 27-07-2015, nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del *"Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación"* adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO ○ APROBADO ● otorgándole la mención:

SUFICIENTE ○ DISTINGUIDO ○ SOBRESALIENTE ●

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: Existe rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos, emitieron respuestas coherente a los preguntas formuladas y es un trabajo que significa un aporte valioso a la institución

Prof. Asdrúbal Olivares

Prof. Gustavo González

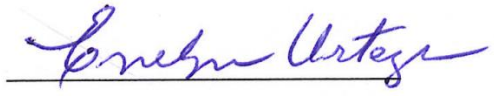
Tutor. Evelyn Ortega

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
COORDINACIÓN ACADÉMICA

Aprobación del tutor

Quien suscribe, Profesora Evelyn Ortega, de la Universidad Central de Venezuela, adscrita a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado **FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA,** realizado por las ciudadanas Onarys Lugo C. I. 20.562.899 , Carla Márquez C. I.16.544.436, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 31 días del mes de julio del Año 2015



Evelyn Ortega
C. I. 6.350.169

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Autoras: Lugo, Onarys

Márquez, Carla

Tutora: Prof. Evelyn Ortega

Fecha: Abril de 2015

RESUMEN

El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela tiene como principal función captar al personal que llevará adelante la misión de la referida área a fin de prestar este servicio con un alto nivel de eficiencia y calidad, logrando así mantener en óptimas condiciones el Patrimonio Edificado de la Ciudad Universitaria de Caracas. Sin embargo, en el mismo se evidencian debilidades en relación al personal, tales como su formación y desarrollo profesional, capacitación, disminución de posibilidades de evolución y en general en su desempeño profesional. De allí surge el interés de las autoras en realizar esta investigación cuyo objetivo general consiste en analizar los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela. Metodológicamente el estudio se apoyó en un tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo. La población estuvo integrada por 5 miembros del mencionado Departamento a quienes se les aplicó un instrumento tipo escala de Lickert, a través de la encuesta como técnica. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, organizándola mediante cuadros de frecuencia y gráficos circulares. Como resultado se obtuvo que en la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela es necesario llevar a cabo acciones tendentes a la puesta en marcha del desarrollo de factores que influyan de manera positiva en el comportamiento laboral de sus trabajadores, tales como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento por su trabajo, entre otros; por lo que se recomienda desarrollar estrategias orientadas a este respecto y que a su vez que contribuyan a reforzar el desempeño de los trabajadores y trabajadoras.

Palabras Descriptoras: Desempeño Laboral. Trabajadores. Dirección de Mantenimiento. Recursos Humano

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION

SCHOOL OF EDUCATION

FACTORS THAT AFFECT THE PERFORMANCE OF THE STAFF ATTACHED TO THE MANAGEMENT OF MAINTENANCE OF THE UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Authors: Lugo, Onarys

Márquez, Carla

Tutor: Prof. Evelyn Ortega

Date: April 2015

SUMMARY

The Human Resources Department of the Maintenance of the Central University of Venezuela has main function is to capture the staff that will carry out the mission of that area in order to provide this service with a high level of efficiency and quality, thus maintaining in optimal conditions the Built Heritage of the City University of Caracas. However, at the same weaknesses in relation to staff, such as training and professional development, training, decreased overall evolution possibilities in their professional performance are evident. Hence the interest of the authors in this research whose overall objective is to analyze the factors affecting the part of the Directorate of Maintenance of the Central University of Venezuela personnel arises. Methodologically the study was based on a type of descriptive research, with a field design. The population was composed of five members of this Department who were applied a Likert-type scale instrument, through the survey as a technique. For data analysis was used descriptive statistics, organizing through frequency tables and pie charts. As a result it was found that in the Maintenance of the Central University of Venezuela is necessary to carry out actions aimed at the implementation of the development of factors influencing positively on the labor behavior of workers, such as motivation, satisfaction employment, recognition for his work, among others; so we recommend developing targeted strategies in this regard and which in turn contribute to enhance the performance of workers.

Descriptive Words: job performance. Workers. Address Maintenance. Human Resource

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis primeramente a Dios, a mis santos, a mis padres, mi esposo y la personita más importante que tengo en mi vida la que me dio fuerzas para querer ser cada día mejor mi hija adorada Camila Victoria, te amo hija todo por brindarte un futuro mejor. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo moral y económico en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, es por ello que soy lo que soy ahora y a mi esposo por esa ayuda siempre incondicional TE AMO, a mi familia por siempre ser un apoyo y empuje hacia mis sueños y metas tía, primos, abuelos.

Los amo con mi vida gracias por existir sin ustedes no sería quien soy ahora.

Carla Márquez Vilera

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, salud y las fuerzas suficientes que me permitieron llegar a esta gran meta en mi vida.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi padre, a pesar de nuestra distancia, siempre tuviste unas palabras de apoyo que me ayudaban a nunca decaer y a persistir por lo que siempre quiero.

Mi hermano, por ese cariño y admiración que siempre me tuvo, el verme como un ejemplo ante ti, me ayudo a no dejar de insistir en ningún momento.

A mis abuelas, Gladys y Alba Rosa porque son y serán siempre ese ejemplo a seguir.

A mis tías, (Josefina y Yurkis) porque simplemente por el cariño que me trasmiten.

A Francisco Medina, Simplemente porque eres parte fundamental en mi vida, gracias por siempre estar a mi lado.

A mi compañera, Carla Márquez porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

Onarys Posamay Lugo Sanz

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE Edécia Vilera, mi PADRE Carlos Márquez a mi esposo por su apoyo incondicional por siempre haberme dado la fuerza que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mi compañera de tesis Onarys Lugo gracias de verdad por tu compresión y apoyo se te quiere un montón.

Quiero expresar un sincero agradecimiento a la profesora Evelyn Ortega por brindarnos su conocimiento, apoyo, atención a las ideas que nosotros nos propusimos y confianza para presentar este trabajo, también por habernos facilitado los medios necesarios durante el desarrollo de esta tesis.

A la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela que nos brindó su apoyo y toda su colaboración para la realización de este trabajo, en especial a la Lic. Carolina Santander por ser participe activa de la creación y afianzamiento de este sueño, mil gracias!

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a personas como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Carla Márquez Vilera

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus grandes consejos.

A mi padre, porque siempre estuvo allí en cada paso que di durante el desarrollo de mi carrera.

A Carla, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

El Sr. Nicholas Stroud', Por darme el apoyo y la permiso logia para ir día con día a mis asesorías del proyecto;

A Virginia por ser esa persona constante y ejemplo de lucha por la vida, gracias por hacerme crecer día a día como profesional y por todo ese gran apoyo que me brindaste al momento de desarrollar este proyecto.

Y por último y no menos importante, quiero agradecer a esas personas que siempre me han brindado su apoyo y su gran confianza.

Onarys Posamay Lugo Sanz

INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA……..	I
AGRADECIMIENTOS…….	III
LISTA DE CUADROS……..	VIII
LISTA DE GRÁFICOS…….	X
INTRODUCCIÓN…….	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1.Planteamiento del Problema ……	3
1.2.Objetivos de la Investigación…….	10
1.2.1. Objetivo General…….…….	10
1.2.2. Objetivos Específicos…….……..	10
1.3.Justificación …….	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación……..…	13
2.2. Bases Teóricas…….....	16
2.2.1. Administración de los Recursos Humanos……	16
2.2.2. Sistema de Recursos Humanos……..…….	17
2.2.2.1. Subsistemas……..……..…….	19
2.2.2.1.1. Subsistema de provisión de Recursos Humanos…..……	19
2.2.2.1.2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos……..	23
2.2.2.1.3. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos……	27
2.2.2.1.4. Subsistema de Control de Recursos Humanos……	28
2.2.2.1.5. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos…	29
2.2.2.2. Objetivos del Subsistema……	31
2.2.3. Desempeño Laboral…….	31
2.2.3.1. Elementos relacionados con el desempeño laboral…….	33
2.2.3.2. Factores que inciden en el desempeño laboral……	33

2.2.3.2.1. La motivación…… 34
2.2.3.2.1.1. Componentes de la motivación……. 36
2.2.3.2.1.2. Clases de motivos……. 37
2.2.3.1.1.3. Características de los motivos…… 38

2.2.3.2.2. Adecuación al ambiente de trabajo……. 39
2.2.3.2.3. Satisfacción Laboral…… 41
2.2.3.2.4. Reconocimiento del Trabajo…… 42

2.2.4. Teorías de la satisfacción en el trabajo……. 46
2.2.4.1. Teoría de los dos factores de Herzberg…… 46
2.2.4.2. Teoría de las expectativas de Lawler…… 49

2.2.5. Origen y creación de la Dirección General de Mantenimiento……. 51
2.2.5.1. Misión……. 53
2.2.5.2. Visión…….. 53
2.2.5.3. Objetivos…….. 53
2.2.5.4. Funciones……. 53

2.3. Bases Legales……. 55

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño y Tipo de Investigación…….. 57
3.1.1. Diseño de Investigación……..….. 57
3.1.2. Nivel de Investigación……...……..……. 58
3.2. Población y Muestra……. 58
3.2.1. Población…… 58
3.2.2. Muestra…… 59
3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos…… 59
3.3.1. Técnica……. 60
3.3.2. Instrumento…….. 60

3.4. Validez y Confiabilidad…… 61
3.4.1. Validez…… 61
3.4.2. Confiabilidad…….. 61
3.5. Técnica de Análisis de Datos……. 62
3.6. Operacionalización de Variables……. 64

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis por ítem……..…… 67

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…….. 95
Recomendaciones…. 99

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…… 101

ANEXOS

Instrumento de recolección de datos ……. 104

LISTA DE CUADROS

Pp

Cuadro 3. El trabajo que realiza en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le permite sentirse productivo…….. 68

Cuadro 4. Se siente motivado con el desempeño laboral desarrollado hasta ahora…….. 69

Cuadro 5. La confianza que depositan en usted es un elemento que lo motiva en la ejecución de su trabajo…….. 70

Cuadro 6. Se siente comprometido con los objetivos de la institución para la cual presta sus servicios……. 71

Cuadro 7. El cargo desempeñado en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le garantiza estabilidad laboral…….. 72

Cuadro 8. La capacitación en desarrollo profesional es una de las metas alcanzadas en su trabajo……. 73

Cuadro 9. El adiestramiento en materia de Ley Orgánica Para las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo es un elemento puesto en práctica en su área laboral……. 74

Cuadro 10. Sus objetivos son alcanzados mediante el desarrollo de sus funciones en el cargo que desempeña…….. 75

Cuadro 11. Su espacio de trabajo llena sus expectativas de higiene…… 76

Cuadro 12. El lugar donde trabaja mantiene el orden y la limpieza…… 77

Cuadro 13. Se siente satisfecho con el espacio destinado para ejecutar sus funciones laborales……. 78

Cuadro 14. La seguridad en el trabajo llena sus expectativas……. 79

Cuadro 15. Su lugar de trabajo es confortable y ergonómico……. 80

Cuadro 16. El estrés laboral es un factor que le impulsa Positivamente……. 81

Cuadro 17. El estrés laboral representa un elemento perturbador para la ejecución de sus tareas……..... 82

Cuadro 18. Participa en actividades de esparcimiento (pasatiempos) en el trabajo…….. 83

Cuadro 19. Se le otorgan compensaciones de algún tipo como recompensa al trabajo realizado……. 84

Cuadro 20. Su rendimiento laboral cubre las expectativas de sus Superiores……. 85

Cuadro 21. Recibe primas adicionales a su salario……. 86

Cuadro 23. Recibe bonos adicionales a su salario…….. 87

Cuadro 24. La asignación del día libre es un método con el que es recompensado su trabajo…….. 88

Cuadro 25. El cuadro de honor es utilizado para motivar al trabajador en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV…… 89

Cuadro 26. Recibe agradecimiento de sus superiores como reconocimiento al trabajo ejecutado…… 90

Cuadro 27. Se siente identificado con el equipo de trabajo…….. 91

Cuadro 28. Mantiene buenas relaciones interpersonales con el grupo con el cual trabaja…….. 92

Cuadro 29. Se identifica con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV……. 93

Cuadro 30. Participa en actividades sociales promovidas por el Departamento……. 94

LISTA DE GRÁFICOS

Pp

Gráfico 1. El trabajo que realiza le permite sentirse productivo……. 68

Gráfico 2. Motivado con el desempeño laboral…….. 69

Gráfico 3. La confianza lo motiva a ejecutar su trabajo……. 70

Gráfico 4. Compromiso con los objetivos de la institución…… 71

Gráfico 5. Estabilidad laboral……. 72

Gráfico 6. Desarrollo profesional…… 73

Gráfico 7. Adiestramiento en LOPCYMAT…… 74

Gráfico 8. Objetivos alcanzados……. 75

Gráfico 9. Expectativas de higiene…….. 76

Gráfico 10. Orden y limpieza del lugar donde trabaja…… 77

Gráfico 11. Satisfacción con el espacio donde trabaja…… 78

Gráfico 12. Seguridad en el trabajo……. 79

Gráfico 13. Espacio de trabajo confortable……. 80

Gráfico 14. El estrés laboral…… 81

Gráfico 15. El estrés laboral como perturbador de las funciones…… 82

Gráfico 16. Actividades de esparcimiento…….. 83

Gráfico 17. Compensaciones…….. 84

Gráfico 18. Rendimiento laboral…… 85

Gráfico 19. Primas…… 86

Gráfico 20. Bonos……. 87

Gráfico 21. Asignación de día libre…….. 88

Gráfico 22. Cuadro de honor……. 89

Gráfico 23. Agradecimiento de superiores…… 90

Gráfico 24. Identificación con el equipo…… 91

Gráfico 25. Relaciones interpersonales…….. 92

Gráfico 26. Identificación…….. 93

Gráfico 27. Participación en actividades sociales…….. 94

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones de la actualidad, el recurso humano es el motor que le impulsa hacia el logro de sus objetivos, por lo que su actuación dentro de la empresa resulta de gran importancia. De allí que tomar en cuenta los factores inherentes a su desempeño, resulta un elemento que debe ser estudiado a profundidad por los gerentes, ya que los mismos tienen un rol significativo en la ejecución de sus funciones. Contar con un trabajador motivado y cómodo en el cumplimiento de su labor, satisfecho en cuanto a sus necesidades personales y profesionales, así como la posibilidad de que su trabajo sea reconocido de manera pública y/o privada, son factores que definitivamente pueden llegar a optimizar el desempeño de sus funciones.

En este contexto, se presenta este trabajo de investigación, cuyo objetivo consiste en analizar los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Bajo esta perspectiva, el trabajo está estructurado en 5 capítulos. El capítulo I, denominado El Problema, describe la problemática objeto de estudio. Así mismo, se traza el objetivo general y los objetivos específicos como punto de partida para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el problema, así como la justificación de la investigación en la que se presenta el porqué del estudio, sus aportes, beneficios y principales beneficiarios.

De igual forma, el capítulo II, expone contenidos de trabajos que guardan relación con el tema de la investigación, asociados al desempeño laboral, la satisfacción de los trabajadores, entre otros. Se presentan una serie de conceptos, teorías y referentes teóricos que sirven como base a la problemática tema de estudio, con sus respectivos sustentos bibliográficos y las bases legales. El capítulo III, titulado Marco Metodológico, aborda el desarrollo de la metodología que indica la estrategia seguida por las autoras para el despliegue del trabajo. Aspectos como el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, estrategia utilizada para la validación y cálculo de confiabilidad del mismo, así como

la técnica desplegada para el análisis y presentación de los datos, constituyen el contenido de este capítulo.

En el capítulo IV, se examina la información recolectada mediante la aplicación de los instrumentos, aplicando técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo, así como la estadística descriptiva y el uso de herramientas útiles para el montaje de tablas y gráficos.

Por su parte, el capítulo V, denominado Conclusiones y Recomendaciones del estudio, se estructura partiendo de la dinámica presentada en los objetivos específicos y culmina con las recomendaciones pertinentes a los organismos y entes respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en la actualidad tienen en el talento humano, su activo más importante, de su capacidad y productividad va a depender en un alto porcentaje, tanto la evolución como el éxito de cualquier gestión gerencial. Por cuanto estos desarrollan una variedad de actividades que generan las transformaciones más importantes que se registren en las organizaciones empresariales, educativas, militares y de cualquier índole.

Dentro de esta perspectiva, las grandes organizaciones se han dedicado a la búsqueda de nuevas estrategias para la selección e implementación de planes de capacitación de su talento humano, tomando en cuenta que éste será quien promueva el trabajo esencial de las mismas. Por lo tanto, puede decirse que una empresa u organización mantiene un buen funcionamiento si el personal que labora en ella está adecuadamente ubicado, seleccionado y especializado en las funciones que desempeña, esto permite garantizar a la organización competitividad y eficiencia.

El modelo de capacitación de personal propuesto por Chiavenato (2004) plantea que las organizaciones humanas son un conjunto de recursos aplicados a la consecución de ciertos fines u objetivos. Estos pueden ser físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos, administrativos y su administración, requiere conocimientos específicos que constituyen las especializaciones de esta área.

De acuerdo a esto, cada especialidad de la administración es concebida por el citado autor como un sistema integrado a su vez por diferentes subsistemas que especifican la diversidad de funciones vinculadas al mismo. Así, el referido a los recursos humanos se subdivide en cinco subsistemas: alimentación (planificación, reclutamiento y selección), aplicación (descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano), mantenimiento (compensación, beneficios sociales, higiene

y seguridad, relaciones laborales), desarrollo (capacitación y desarrollo de personal, desarrollo organizacional) y control (base de datos y sistemas de información, auditoría de recursos humanos).

Por su parte, un nuevo enfoque consistente con los postulados de Chiavenato es el presentado por Wendel (2000), quienes consideran la gestión de recursos humanos como:

> Un sistema abierto conformado por ciertos sub-sistemas claramente diferenciables: a) planeación; b) reclutamiento y selección; c) orientación o inducción, adiestramiento o capacitación, y desarrollo; d) evaluación de desempeño; e) compensaciones (sueldos y salarios, prestaciones legales, prestaciones extralegales), comunicación y asesoría; f) relaciones obrero-patronales; y g) control o auditoría de gestión de recursos humanos. (p.94)

De acuerdo con estos autores, la administración de personal representa un compuesto de elementos claramente definidos, ya que cada actividad se interrelaciona de manera directa con el resto. Un ejemplo de ello son los desafíos que enfrentan el departamento de personal y su nivel de influencia en la selección de empleados. El subsistema de selección utilizado por el departamento puede llegar a determinar la manera como éste evalúa al talento humano. Igualmente, los objetivos planteados por el departamento antes mencionado tienen una importante influencia en los diferentes subsistemas que lo integran. También las políticas que éste implementa y el contexto en el cual se encuentra inmerso.

Dentro de esta perspectiva, siendo el propio personal el motor que impulsa a la organización, su desempeño pasa a ser un factor elemental en su avance hacia el logro de metas propuestas. Factores como la motivación, la satisfacción laboral, la comunicación, el reconocimiento y otros de igual importancia, juegan un papel de relevancia en la manera como cada trabajador lleva a cabo sus funciones. En tal sentido, un trabajador desmotivado puede llegar a sentir frustración por lo que hace y el clima de la organización tiende a disminuir, generando en ocasiones escaso compromiso e identificación con la empresa. Así mismo, cuando la poca comunicación es lo que caracteriza el desempeño laboral, puede llegar a perderse la

confianza entre los trabajadores, causando esto un desequilibrio en el trabajo en equipo, la cooperación y la empatía necesaria para llevar a cabo una tarea.

En este contexto, Dessler (2005), afirma que existen cinco funciones básicas que todo gerente realiza: planificación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control:

> La planificación crea los pasos y criterios, emplea y desarrolla planes; la organización delega autoridad y funciones para los subordinados; la formación del equipo de trabajo, recluta y selecciona a nuevos empleados además de seguir y crear normas para el desempeño de las funciones; la dirección supervisa el trabajo de los subordinados, igualmente que los motiva, y el control, implanta criterios, verifica el desempeño de los subordinados toma decisiones cuando es necesario (p.2).

En consecuencia, se puede afirmar que en toda organización, la planificación del talento humano es fundamental para determinar las necesidades del personal y asegurarse de que cuentan con el número y tipos de personas necesarias; sin embargo algunas empresas no atiende de manera adecuada tales condiciones, quedando en dificultades para obtener el mayor rendimiento laboral.

De igual manera, Barón (2002), explica que el reclutamiento de personal se entiende como el "proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes" (p.9). Así, el reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado, el reclutamiento es el proceso que se encarga de captar al personal más calificado. La selección filtra a las personas más capacitadas para el cargo, mediante diferentes procesos que depuran a los candidatos, ambos pasos cumplidos cabalmente dan resultados óptimos y la necesidad de mejorarlos, orienta a la organización a incorporar nuevas herramientas que estén a la vanguardia de la administración del talento humano.

Dentro de este orden de ideas, la descripción de puestos constituye un instrumento esencial, pues proporciona la información básica sobre las funciones y

responsabilidades que incluye cada vacante, a fin de preparar al nuevo empleado en aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, se recurre al entrenamiento (para tareas básicamente psicomotrices) y al adiestramiento o capacitación (para tareas básicamente cognitivas). Estas actividades corresponden, dentro de la fase de preparación del empleado en aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, a la orientación o inducción del mismo y pueden variar en su nivel y complejidad de acuerdo con los requerimientos del cargo y los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la persona para desempeñarlo.

Sin embargo, Dessler (ob.Cit) expone que

> El adiestramiento se utiliza con frecuencia para actividades de desarrollo, que consisten en la preparación gradual que hace la organización de sus recursos humanos ya contratados para ser promovidos en el futuro a puestos de mayor complejidad y jerarquía. En tal sentido, las fuentes de recursos humanos pueden ser externas, en cuyo caso implican actividades de reclutamiento, selección e inducción; o bien internas, en cuyo caso implican actividades de desarrollo (formación, planificación de carrera, promoción, transferencia) (p.91).

Tomando como referencia las ideas precedentes, la evaluación permite conocer el desempeño de cada empleado respecto a los objetivos del puesto y las metas en general de la organización, y proporciona información valiosa para orientar las actividades de adiestramiento, desarrollo y compensaciones, estas últimas consistentes en las políticas y procedimientos que lleva a cabo la empresa para retribuir a sus empleados por su trabajo (sueldos y salarios, prestaciones legales, prestaciones extralegales). Además de compensaciones justas, la empresa puede emplear también técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

Dentro de esta perspectiva, queda claro que la gestión de recursos humanos debe abarcar todo ese conjunto de aspectos o funciones, que son indispensables para su éxito y, por ende, para el éxito de la organización en cuanto al cumplimiento de sus metas y el logro de su misión y visión.

De lo expresado anteriormente puede afirmarse que la gestión del talento humano es fundamental para determinar las necesidades del personal y asegurarse que cuentan con el número y tipos de personas necesarias; sin embargo algunas empresas no atienden de manera adecuada tales condiciones, quedando en dificultades para obtener el mayor rendimiento laboral. De allí que la importancia radica en la selección ajustada a las verdaderas necesidades de la empresa, toda vez que estas deben ser ocupadas con el personal objeto de este reclutamiento, cubriendo las vacantes disponibles a un nivel funcional.

En consecuencia, en la presente investigación se analizarán los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, máxima casa de estudios que egresa a los profesionales del país en las diferentes áreas del saber.

Este departamento, tiene como principal función captar al personal que llevará adelante la misión del área de mantenimiento, la cual consiste en prestar este servicio con un alto nivel de eficiencia, para lograr que el Patrimonio Edificado de la Ciudad Universitaria de Caracas, (que comprende las Edificaciones, las Redes de Servicios, el Urbanismo y las áreas verdes) se mantengan en óptimas condiciones.

No obstante, en la experiencia obtenida en nuestra pasantía de la asignatura prácticas profesionales, se pudo observar ciertas debilidades en relación al personal que allí labora, entre las que es importante mencionar: en cuanto a la formación y desarrollo profesional de los trabajadores, éstos no son llamados a participar en programas de capacitación, lo cual puede disminuir sus posibilidades de desarrollo dentro de esta institución e influir de manera determinante en su desempeño profesional. En tal sentido, es importante destacar que la capacitación de estos funcionarios resultaría una importante inversión para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, ya que fortalecería sus habilidades personales y profesionales, haciendo de éste un trabajador con mayor preparación para el cargo que desempeña, más asertivo, con mayor autoconfianza, entre otros beneficios.

Igualmente, se evidenció que hay desconocimiento por parte de la gerencia acerca de las necesidades de los trabajadores, lo cual ha incidido directamente en que éstos se encuentren desmotivados hacia el trabajo, reflejando conductas de apatía, impuntualidad, reducción en la calidad de sus labores, entre otros comportamientos, por lo que es necesario destacar que siendo la motivación uno de los factores que más inciden en el rendimiento de los trabajadores, esta situación puede ser considerada una debilidad de grandes dimensiones en el desarrollo de esta institución como organización que brinda el importante servicio de mantener el patrimonio de la Universidad Central de Venezuela.

Otro de los aspectos que influyen en el desempeño de los trabajadores y que fueron observados por las autoras, se refiere a la falta de reconocimiento del trabajo desarrollado por los empleados, quienes suelen manifestar que no se destacan sus funciones y ninguno de los logros alcanzados, lo que ha generado desgano ya que consideran que su trabajo no es importante para la institución, disminuyendo su productividad y calidad, evidenciando falta de compromiso, disconformidad, escepticismo, entre otros.

Por otra parte, se observó que muchos de los funcionarios no trabajan en equipo, lo cual dificulta el logro de objetivos que requieren una labor conjunta, con empatía y en armonía. Así mismo, no cumplen con el horario establecido, generando retrasos en las actividades a ejecutar y molestias entre el personal. Aspectos como el escaso compromiso con la tarea, falta de participación, apatía, desánimo, entre otros, son los principales rasgos que evidenciamos en este grupo de trabajadores, lo cual incide directamente en su rendimiento laboral y en la calidad del mismo.

De acuerdo a lo antes planteado, se evidenció que el Departamento de Recursos Humanos tiene responsabilidad en esta situación, por cuanto la captación del talento humano desarrollada por el departamento encargado, dista un poco de sus verdaderas funciones, reflejando debilidades en su misión, las cuales serán analizadas en el presente estudio de investigación.

Por lo tanto, de mantenerse esta situación, las consecuencias tanto para el área de Mantenimiento, como para el Departamento de Recursos Humanos y por ende la

UCV en general, pudieran estar enmarcadas dentro de importantes parámetros de ineficiencia y descuido de un patrimonio que ha alcanzado importantes niveles de relevancia desde el punto de vista histórico, social, académico y comunitario, como lo es el haber sido declarado por la UNESCO, patrimonio arquitectónico de la humanidad, en el año 2000, además de ser la principal y más antigua casa de estudios universitarios del país, cuya sede es fruto del trabajo de connotados profesionales de la arquitectura y el arte, encabezados por el maestro Carlos Raúl Villanueva, quienes en su momento diseñaron su estructura atendiendo al sueño de formar hombres nuevos para lograr un mundo mejor.

Es importante entonces destacar la influencia que ejerce la calidad del trabajo llevado a cabo por el personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de esta casa de estudios, tanto en la selección del recurso como en su capacitación, entrenamiento y mantenimiento, siendo ésta una importante tarea en torno a la cual es importante reflexionar.

En función de ello, se realiza la siguiente formulación del problema:

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela?

Igualmente, se exponen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desempeño laboral en cuanto a la motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y adecuación al ambiente del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela?

¿Inciden factores como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y ambiente de trabajo en el desempeño laboral del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela?

¿Cuáles son las necesidades en cuanto a factores como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y ambiente de trabajo en el desempeño laboral que presenta el personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Objetivos Específicos

- Describir las características del desempeño laboral en cuanto a la motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y adecuación al ambiente del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.
- Caracterizar los factores como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y ambiente de trabajo que inciden en el desempeño laboral del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.
- Determinar las necesidades en cuanto a factores como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y ambiente de trabajo en el desempeño laboral que presenta el personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

Justificación de la investigación

Desde mediados del siglo XX, las organizaciones han crecido vertiginosamente, especialmente con lo relacionado a la estructura, producción y manejo de personal. Las organizaciones modernas tienen como meta, ser más dinámicas, por lo que aplican diversas técnicas para optimizar sus funciones operacionales y comerciales, dentro de un mercado globalizado, altamente competitivo. Si realmente desean tener un crecimiento progresivo y constante, como organización y ante la competencia,

deben actualizarse día a día, utilizando las innovaciones y las nuevas herramientas de producción, dirección, mercadeo y económicas en general.

En el funcionamiento de cualquier organización, el talento humano tiene especial significación, por cuanto constituye el elemento que acciona, combina y utiliza los demás recursos para generar el bien o servicio deseado. En este sentido, se puede decir que los recursos humanos poseen características muy específicas que determinan su importancia dentro de la organización.

Mediante la ejecución de esta investigación se pretende hacer un análisis de aquellos factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela específicamente el departamento de recursos humanos. Siendo el desempeño laboral un elemento esencial para el cumplimiento de metas y objetivos de las organizaciones, su estudio permite reflexionar acerca de los diferentes enfoques que lo integran, sus causas, consecuencias y motivaciones, con la finalidad siempre de alcanzar mejoras como contribución a su funcionamiento.

Su justificación se basa en la posibilidad de ofrecer a través de sus resultados, un aporte valioso al estudio de los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela; ya que al dar a conocer los factores que le afectan, será posible ejercer acciones de cambio que contribuyan a optimizar la calidad de funcionamiento, así como el cuidado y mantenimiento del patrimonio social, cultural, educativo y mundial que reposa en la referida casa de estudios.

Entre los aportes más significativos de este estudio se encuentra la posibilidad de profundizar de manera teórico-práctica en el tema del desempeño laboral y la actividad desplegada por el respectivo departamento para la selección de un determinado personal, aportando datos relevantes para su estudio y reflexión; siendo sus principales beneficiarios tanto los trabajadores como el personal que labora en la referida casa de estudios, así como los más de setenta mil estudiantes que allí hacen vida académica.

Por su parte, desde el punto de vista metodológico, el estudio permite aplicar una serie de pasos de manera sucesiva para la caracterización, análisis y comprensión de un problema particular, lo que propiciará la profundización del estudio del caso específico aquí presentado y convertirlo en un material en referencia tangible con el propósito de alcanzar para él las soluciones necesarias.

Finalmente su desarrollo contribuirá a la ciencia como instrumento de exploración para futuras investigaciones dentro del área de administración de recursos humanos y carreras afines.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son el apoyo de todo proyecto, pues proporcionan una serie de estudios realizados anteriormente en la misma área o relacionada a ella y son considerados por su aporte, la base de la investigación.

En este sentido, Marroquín y Pérez (2011), presentaron en la Universidad de San Carlos de Guatemala, un trabajo titulado "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Burger King. El mismo fue realizado como parte de los requisitos para optar al título de Psicóloga Industrial.

Este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la influencia de factores integrantes del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de la empresa de comida rápida Burger King.

Como metodología, se trabajó bajo el tipo de investigación bibliográfica descriptiva, basada en un diseño de campo. Para cumplir con el objetivo de estudio, se recolectaron datos a través de un cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra integrada por 125 trabajadores de Burger King mayores de 18 años, de sexo masculino y femenino. El muestreo que se utilizó fue probabilístico simple en toda la muestra, todos los sujetos de la población se iniciaron con la misma probabilidad de ser elegidos, de esta manera los elementos obtuvieron valores muy aproximados a los de la población. La representación tabular presenta las variables y las frecuencias con que los valores de éstas se encuentran presentes en el estudio, por su parte, la representación gráfica se hizo mediante la barra agrupada.

Los resultados de esta investigación determinaron que en la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King se cumple la interrelación satisfactoriamente, permitiendo que cada uno de ellos ejecute con responsabilidad e importancia las tareas que deben de llevar a cabo diariamente.

Dicho trabajo sirve de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, pues el mismo profundiza en aspectos como la motivación, la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo que inciden directamente en el desempeño de las funciones que ejercen los trabajadores a nivel organizacional.

De igual manera, Montejo (2009), desarrolló una investigación titulada "Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa Manufacturera". Trabajo de Post-Grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Administración presentado a la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Como principal objetivo del estudio, la autora se propuso crear un modelo que permitiera evaluar a los trabajadores de la empresa Manufacturera FAMA.

Como parte de la metodología, el trabajo fue llevado a cabo mediante un tipo de investigación descriptiva de campo, siendo la población un grupo conformado por 45 trabajadores de la referida empresa. Como instrumento de recolección se utilizó una encuesta y los resultados de su aplicación fueron analizados mediante la estadística descriptiva y presentados en gráficos de barra.

En este sentido, como resultado se pudo establecer que la evaluación del desempeño sirve para dirigir y controlar al personal de manera más justa y equitativa así como comprobar la eficacia de los procesos llevados a cabo para su selección. Concretamente en el caso de esta manufacturera, se evidenció que los mismos poseen habilidades para planificar, resolver problemas, cumplir metas, anticipar problemas, entre otros.

Como recomendación la autora sugirió la puesta en práctica del modelo propuesto, el cual permitirá llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño eficaz en función del logro de las metas de la organización.

El aporte del estudio descrito anteriormente, se basa en el hecho de profundizar en el área del desempeño laboral y los elementos o aspectos que influyen en éste, extrayendo las variables más importantes que inciden para lograr el éxito.

Dicho trabajo se relaciona con la presente investigación pues pone de manifiesto la necesidad que tienen todas las organizaciones de optimizar el desempeño de sus

trabajadores, en este caso valiéndose de un novedoso sistema de evaluación que permitirá, entre otras cosas, nutrir el comportamiento laboral de cada trabajador en la empresa.

Por su parte, Quintero, Africano y Faría (2008), desarrollaron un estudio titulado "Elementos que influyen en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago" para optar al título de Magister en Ciencias de Empresa de la Universidad del Zulia, Maracaibo. Su objetivo fue plantear un análisis de los elementos que tienen incidencia en el desempeño de estos trabajadores en sus funciones como vigilantes.

En cuanto a su metodología, la investigación es de tipo de campo de nivel descriptivo. La población fue de 82 funcionarios y la muestra de 45 trabajadores. Se utilizó la técnica de muestreo probabilística donde todas las unidades de población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Se aplicó un cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 36 preguntas con cinco alternativas de respuesta.

Entre las conclusiones más destacadas, las autoras determinaron que existen distintos factores que pueden incidir en el desempeño laboral de estos trabajadores, en cuyo caso concreto se determinó que, aspectos como el trabajo en equipo, la capacitación, la satisfacción en el trabajo, entre otros, han ejercido una importante influencia en el desempeño de las labores que llevan a cabo, por lo que se recomendó a los gerentes de dicha empresa, trazarse objetivos dirigidos a optimizar los mencionados aspectos a fin de alcanzar un mejor rendimiento laboral de sus empleados.

El aporte de este estudio a la investigación consiste en la conceptualización de los elementos teóricos referidos al desempeño laboral, su descripción e importancia en cuanto a la relación existente entre éstos y la calidad de trabajo de un determinado grupo de empleados.

Bases Teóricas

Administración de los Recursos humanos

En el contexto de la administración moderna, el recurso humano se encuentra integrado por las personas que llevan a cabo un trabajo determinado que le ha sido encomendado y a su vez guarda una estrecha vinculación con los objetivos y metas que persigue la organización para la cual labora. Representa su fuente de riqueza de más alto valor pues de ellos depende en gran medida la puesta en marcha de las diferentes tareas que se necesitan para cumplir con las actividades de la empresa.

Dentro de esta perspectiva, para el funcionamiento de cualquier organización, el recurso humano tiene especial significado; es el elemento que acciona, combina y utiliza los demás recursos para generar el bien o servicio deseado.

En este sentido, se puede decir que los recursos humanos poseen características muy específicas que determinan su importancia en la organización y sus diferencias con el resto de los recursos, por cuanto en ellos se encuentra: conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, entre otros, y esto lo hace muy importante para la organización, ya que son patrimonio del trabajador en función de la empresa.

Siguiendo las ideas anteriores, Arias Galicia (2007) explica:

> El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización si el elemento humano está dispuesto a proporcionarlo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos (p. 32).

En función de ello, la persona no solo es considerada como un hacedor de productos en el cumplimiento de sus funciones, sino que este concepto formula una visión amplia y completa acerca de todos los elementos que integran al trabajador como ser humano en sus diferentes facetas. En consecuencia, el talento humano cumple con un papel protagónico en la evolución de cada organización y por lo tanto tiene una importante incidencia en la sociedad actual, debido a que en el ejercicio de sus funciones, el empleado debe ser considerado como el garante del éxito de la

empresa, por lo que una gerencia eficiente debe ser capaz de optimizar las condiciones de trabajo y por lo tanto la calidad de vida de sus funcionarios, dejando clara cada una de las tareas a cumplir por éstos, disminuyendo así la posibilidad de confusiones y ambigüedades en su ejercicio profesional.

En este sentido, es cuestión de otorgarle al trabajador el rol protagónico que tiene dentro de la institución para la cual labora, todo ello en un clima de motivación, calidez y respeto que contribuya a optimizar la calidad del trabajo, evitar el ausentismo y la pérdida de tiempo y dinero en el entrenamiento de nuevos trabajadores, haciendo que el servicio prestado se caracterice por altos niveles de productividad y competitividad.

Dentro de esta perspectiva, es importante destacar el alto costo que tienen los recursos humanos para la organización, así como la obtención de los candidatos más idóneos en función de los requerimientos y aspiraciones específicas de la empresa. De allí que su administración permite optimizar un mejor aprovechamiento del recurso humano dentro de cualquier organización, en beneficio de ella, del individuo y de la sociedad, debido al rol determinante que tienen en el proceso administrativo y su incidencia en el éxito o fracaso de la misma.

Sistema de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un sistema que interactúa en forma dinámica con el entorno social en el cual se encuentra inmerso. Según García (2007), "Es considerado un sistema ya que recibe insumos, es decir, información, materiales, personas, entre otros, para transformarlos y devolverlos en forma de productos, bienes o servicios" (p.29). De allí que al otorgar este carácter a la empresa, se reconoce como un organismo compuesto de múltiples elementos, interconectados de manera compleja y en forma permanente bajo la influencia de un medio ambiente determinado, que debe ser orientado hacia las metas de la empresa.

En tal sentido, la administración de recursos humanos, concebida como sistema, se encuentra estructurada en subsistemas, integrados a su vez por las distintas funciones

que desempeña, tales como: reclutamiento, selección, evaluación, adiestramiento, protección social, promoción, desarrollo, entre otros.

En consecuencia, los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, diseñados para alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. Es por ello que el área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada en función de dar una respuesta eficiente a las necesidades de la organización.

La siguiente figura muestra la interconexión existente entre todos los subsistemas:

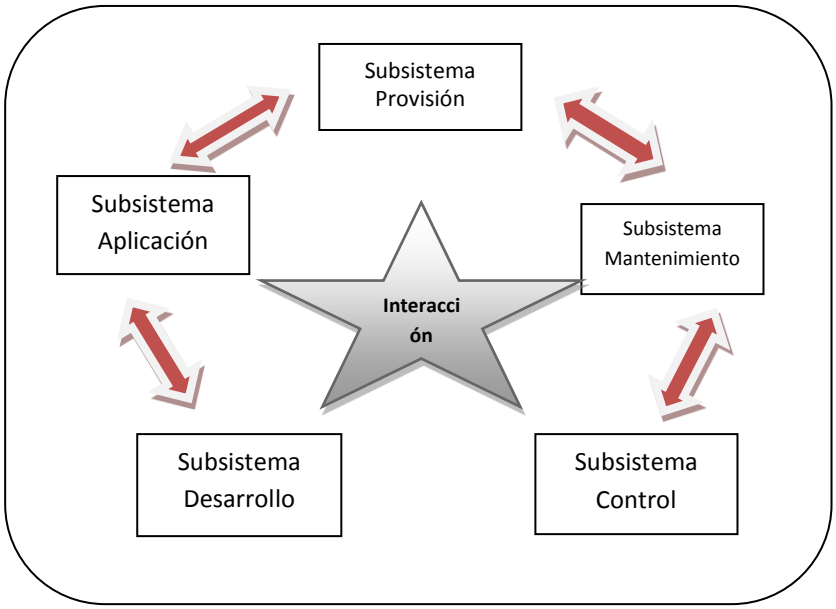


Figura 1. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

A continuación se describe cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Administración de los Recursos Humanos.

Subsistemas

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas para un cargo específico, lo cual no implica necesariamente contratar a los mejores trabajadores, considerados así de manera aislada, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.

Se establecen parámetros contractuales con características específicas. No obstante, lo más resaltante es que el candidato se incorpore cubriendo una vacante de manera legalizada.

Una vez ingresado el trabajador, se genera un proceso de inducción en el que se le provee de un reglamento interno y un manual de la organización en el cual se hace referencia a las políticas de la empresa. Mediante este proceso, queda clara además la cultura organizacional, misión, visión, valores, objetivos, y todo aquello necesario para su desenvolvimiento dentro de la misma.

Este subsistema comprende las actividades de planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.

Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se requieran, a fin de alcanzar las metas de la organización. La

planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número apropiado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento oportuno. Por otra parte, también puede ser definida como el sistema que permite ajustar la oferta a los fines y metas de la organización.

Al respecto, Bohlander (2000) explica que "La planeación de Recursos Humanos es una técnica que permite determinar de manera sistemática la provisión y demanda de empleados que requiere una organización" (p.27) De acuerdo a esta cita, se trata de la gestión encargada de contratar, emplear, capacitar y mantener al capital humano que requiere la organización. No obstante, sus funciones se encuentran inherentes a las líneas de un departamento y éste a su vez a las órdenes de la empresa.

La planeación se encarga de prever cuales serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organización futura. El problema de anticipar en la organización la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante. Por su parte, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Objetivos

La planificación o planeación de recursos humanos se fundamenta en metas u objetivos específicos que deben ser diseñados para contribuir al logro de los fines de la organización. En tal sentido, entre los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos destacan:

a. Optimizar el factor humano de la empresa.
b. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
c. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
d. Motivar al factor humano de la empresa.

e. Mejorar el clima laboral.

f. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

En este contexto, la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración. El creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, crear nuevas sucursales, recortar personal o clausurar instalaciones de operación. Estas ideas son respaldadas por Alles (2005) "La planeación de Recursos Humanos persigue alinear el área con las metas de la organización" (p.91), lo que le da al trabajador un rol protagónico como recurso vivo dentro de la institución con la intuición y capacitación necesaria para promover el éxito de ésta. Se trata de asegurar las necesidades de personal en función de secundar los planes generales de la empresa. No obstante, implica el desarrollo profesional, humano y económico del personal mediante un proceso constante de valoración, capacitación, promoción y seguimiento, ya que es necesario mantener su carácter esencial dentro de la empresa, entendiendo que éste es el motor que la ayuda a avanzar en el camino hacia sus objetivos.

Reclutamiento de Personal

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo de este proceso depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el responsable del reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que ésta es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada "solicitud de empleado" o "solicitud de personal". Debe llenarse un documento y entregarlo a la persona que quiere ocupar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos dependen del grado de complejidad existente en el área de los recursos humanos: cuanto mayor sea ésta, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

De acuerdo a Montes y González (2010) El reclutamiento es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Dentro de esta perspectiva, las empresas se encuentran en una búsqueda constante del capital humano idóneo que se acoplen a los requerimientos de tecnología, calidad y eficiencia de una organización actual, en la que las demandas del entorno presionan hacia el logro de más y mejores productos en el mercado.

Para Milkovich y Boudreau (2004), "…el reclutamiento no sólo es importante para la organización, sino que el mismo constituye un proceso de comunicación de dos canales" (p.32), es decir, los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo es la organización y cómo sería trabajar en ella y las empresas quieren saber acerca del tipo de empleado que será el aspirante, una vez que ha sido contratado.

Igualmente, Chiavenato (2005), plantea que:

> Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y selección no es simple (p. 214).

Según lo expresado por estos autores, el reclutamiento, por tanto, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que pretende ocupar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Este proceso genera una serie de sistemas de información que le van a proporcionar a la organización, detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de ella. El reclutamiento efectuado por una organización no nace del capricho de su directriz, sino más bien, de una necesidad de personal en un puesto que se encuentra vacante y cuyo espacio hay que llenar, o bien que ha sido creado para superar una falla dentro del sistema organizativo o para el mejor desenvolvimiento de la organización.

En ideas de Chiavenato (Ob.Cit.) "Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección" (p.125). De allí que existan medios de reclutamiento como el interno y el externo. El reclutamiento externo permite examinar candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. En cuanto al reclutamiento Interno, se desarrolla cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, el cual puede implicar que haya transferencia de personal de un departamento a otro, ascensos, programas de desarrollo y/o profesionalización. En este sentido, el reclutamiento interno, es un movimiento interno de recursos humanos que puede tener ventajas de tipo económico para la empresa; evitar evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo; mayor índice de validez y seguridad, ya que el margen de error se reduce considerablemente debido a que el candidato se encuentra dentro de la empresa. Igualmente, el reclutamiento interno es una poderosa herramienta para motivar a los empleados, ya que existe para ellos la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Se encarga de la especificación del contenido, métodos y relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Para su ejecución se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño

del cargo. Su principal objetivo consiste en integrar a los nuevos miembros a los equipos de trabajo que funciones en la empresa, teniendo presente que es importante que comprendan y compartan los principios y valores que la caracterizan.

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en éste. Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la empresa, dirigidas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

Se trata de un proceso de socialización organizacional que procura establecer, junto con el nuevo miembro, las bases y premisas de funcionamiento de la organización, y cuál será su colaboración en este aspecto. Chiavenato (2005) explica "La organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza" (p.92).

La aplicación de los recursos humanos comprende la descripción y análisis de cargos, así como la evaluación del desempeño humano.

Diseño y descripción de los cargos: Representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo y los objetivos del cargo. En cuanto al análisis de cargos, constituye el paso siguiente al análisis del cargo. Una vez identificado el contenido de éste último, se analiza el en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que exige a su ocupante. Arias (2007) explica que "Los métodos de análisis de cargos son la observación, la entrevista, el cuestionario y los métodos mixtos. En general el análisis de cargos exige tres etapas: planeación, preparación y ejecución" (p.32). En cuanto a la evaluación del desempeño, es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea o función, en algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del

superior directo. Los principales métodos de la evaluación del desempeño son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas, y los métodos mixtos.

Perfil de un cargo. Para determinar el perfil de un cargo o un puesto de desempeño, en primer lugar, se define el conocimiento o experiencia del aspirante. Además, dada la complejidad de las características de un puesto, producto de la dinámica de los negocios, es necesario que se determine todas las áreas de conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas y actitudes que debe poseer el aspirante.

En este sentido, Milkovich y Boudreau (2006), recomiendan a los expertos en recursos humanos que "aprendan todo lo que puedan acerca de los cargos específicos que están tratando de cubrir; pero ante todo, deben concentrarse en las destrezas propias de su especialidad" (p.458).

Ante esta afirmación, los autores recomiendan definir los puntos claves y de más difícil definición dados por las competencias o características personales, así como las relaciones dentro de la organización. Sobre estos aspectos, recomiendan revisar el organigrama, analizar su vigencia, así como proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales o líneas de puntos en el organigrama, a fin de definir correctamente de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En segunda etapa, recomiendan los autores antes citados, analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil.

Selección de personal

Una selección eficiente es importante debido al costo que genera el hecho de reclutar y contratar empleados. Al respecto, la selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo apropiado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más apropiados,

para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso, se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

De acuerdo a lo expuesto por Milkovich y Boudreau (2006), "El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, entrevista preliminar, entrevista de selección, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, investigación laboral y socioeconómica, entrevista final y decisión de contratar" (p.32).

a. Entrevista preliminar: La persona encargada de recibir al candidato le realiza algunas preguntas sobre su experiencia, estudios y otros aspectos, mientras observa su apariencia. En este momento, la imagen personal puede llegar a ser determinante para impactar al empleador, lo que pudiera garantizarle una importante opción en la obtención del puesto.

b. Solicitud de empleo o currículum vitae: Se obtienen datos sobre su formación, experiencia y aspiraciones. Este documento contiene, de manera resumida, la trayectoria profesional del aspirante, así como los datos personales de interés para la empresa.

c. Realización de test: Se trata de determinar la capacidad de la persona, su aptitud, conocimiento, personalidad. Su misión es conseguir cierta objetividad. Este es el momento en el que la persona encargada de aplicar dicha prueba, obtiene información teórica acerca de las habilidades y destrezas que posee en aspirante, generando a su vez una mayor o menor cercanía con el hecho de ser contratado.

d. Contrastación de las referencias: Si un candidato supera los test, la empresa contrasta sus referencias para comprobar su nivel de formación. En ocasiones se solicitan cartas de recomendación.

e. Entrevista personal: El entrevistador formula las preguntas de un cuestionario de cuyas respuestas va tomando nota. Algunas empresas prefieren las entrevistas estructuradas las de tipo no estructurado.

Las primeras siguen un formato establecido previamente. Las no estructuradas son entrevistas más espontáneas con el objeto de que el candidato termine revelando aspectos referidos a sí mismo.

f. Revisión médica: Consiste en la auscultación física del aspirante. Este aspecto de la selección de personal puede arrojar datos acerca del estado de salud de quien se está postulando para el cargo. Sus resultados pueden proporcionar datos al Departamento de Recursos Humanos acerca de las condiciones del posible trabajador para soportar las demandas de un cargo específicos, así como para determinadas situaciones laborales.

g. Decisión final: Señala el final del proceso de selección y su resultado debería ser un nuevo personal contratado, siempre y cuando confluyan en el mismo una serie de pasos realizados de manera adecuada, así como un candidato idóneo para el puesto. Todo el proceso anterior se encuentra justificado en función de la toma de esta decisión.

Si la decisión es afirmativa, la empresa hace una oferta al candidato en cuanto a salario y otros beneficios y condiciones; mientras tanto, éste tiene un breve período de tiempo para estudiar la oferta.

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Este subsistema comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar el aprendizaje de los trabajadores a las necesidades de formación inherentes al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. En la búsqueda de una mayor eficiencia económica y social, la entidad necesita de personal calificado con un amplio perfil ocupacional. Por su parte, para alcanzar la eficiencia empresarial, es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones de manera óptima, adecuadas a sus capacidades y actitudes, al tiempo que realicen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la

formación representa una garantía de la actuación que se requiere en el desarrollo del sistema de recursos humanos que se va diseñando para la empresa.

De acuerdo a ello, en el empeño de que los esfuerzos realizados se materialicen en el desarrollo de los recursos humanos acorde a las necesidades de la organización, se hace necesario que ésta determine las necesidades de capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores.

Por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación y las acciones que se programen, permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y las características reales de cada trabajador.

Subsistema de Control de Recursos Humanos

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal, debe haber un subsistema que se encargue del control. Este proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de informaciones de Recursos Humanos y de un sistema de auditoria de Recursos Humanos.

Se puede decir que el proceso de control se desarrolla de manera cíclica y en forma repetitiva, siendo utilizado para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos de acuerdo a las necesidades de la empresa. En consecuencia, el control es un proceso que evoluciona en cuatro etapas: Establecimiento de estándares; seguimiento o monitoreo; comparación del desempeño real alcanzado con el estándar establecido y por último la puesta en marcha de acciones correctivas.

En función de las ideas anteriores, el control es ejercido por diversos medios, los cuales deben ser llevados a cabo para garantizar la obtención de mejores resultados; entre los que cabe mencionar la jerarquía ejercida desde la autoridad; la aplicación de

normas y reglas; el establecimiento de objetivos claros, reales y medibles; los sistemas de información verticales; las relaciones laterales, entre otros.

Para Sherwin (2001), la esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben. Por su parte, Sherman (1999) creen que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa u los planes delineados para alcanzarlos se realizan. En este sentido, el control no solo consiste en verificar si todo resulta de acuerdo a los planes adoptados, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su misión de retroalimentación tiene como fin señalar las fallas y errores a fin de rectificarlos y evitar que el trabajador vuelva a cometerlos.

Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos

El Subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y por lo tanto, a los resultados alcanzados. Su objetivo es ubicar en la empresa a los empleados que mejor se adecuen a las necesidades que ésta plantea. Comprende remuneraciones y compensaciones monetarias, beneficios sociales, higiene y seguridad de trabajo; y, relaciones de trabajo.

a. Remuneraciones y compensaciones monetarias: Son las retribuciones en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado en función del cargo que este ejerce en un período determinado de tiempo. Como una organización es un conjunto integrado de cargos y funciones, es necesario administrar los salarios y compensaciones de una forma equitativa y justa dentro de una verdadera política salarial.

b. Beneficios Sociales: Los pagos que hacen las organizaciones a sus empleados no solo son monetarios, una considerable parte de la remuneración total se constituye de los beneficios sociales, los cuales se conocen también como remuneración indirecta. Generalmente se diseñan para atender las necesidades del empleado en tres áreas: en el ejercicio del cargo (gratificaciones, seguro de vida),

fuera del cargo pero dentro de la organización (restaurante, transporte, médico) y fuera de la empresa (recreación, vacaciones, paseos, actividades comunitarias).

c. Higiene y seguridad de trabajo: Constituyen actividades dirigidas a preservar y mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal en el propio ambiente de trabajo, procurando protegerlo de los riesgos de salud derivados del ejercicio de sus funciones (Davis, 1999:28). La Higiene Industrial, tiene un carácter eminentemente preventivo de la salud del trabajador evitando enfermedades o dolencias y por lo tanto su ausencia temporal o definitiva. Se preocupa de las condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido), condiciones de tiempo (duración de jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso) y condiciones sociales (organización informal, status). Por su parte, Seguridad de Trabajo consiste en: "El conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, sea eliminando las condiciones inseguras del ambiente, sea instruyendo o convenciendo a las personas de la implantación de prácticas preventivas" (Mandarás, 2005:115). La seguridad de trabajo se focaliza en la prevención de accidentes, incendios y robos. La prevención de accidentes procura identificar sus causas y removerlas para que no provoquen nuevos accidentes. La prevención de incendios, permite clasificar los tipos de incendio y los métodos más eficaces para combatirlos. La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa.

Relaciones de Trabajo: Comprende las relaciones que mantiene la propia empresa con las entidades u organizaciones que representan a los intereses de los empleados. Cuando las relaciones de trabajo no son armoniosas, aparecen los conflictos de trabajo, que es uno de los aspectos más críticos de la administración de los recursos humanos, cuya solución exige negociación de las partes involucradas.

Objetivos del subsistema

a) Contribuir a que el trabajo, expresado en sus resultados, ejerza su papel de vía fundamental para la satisfacción de las necesidades.

b) Coadyuvar al incremento de los niveles de actividad y de la eficiencia empresarial.

c) Considerar e integrar, en el marco del sistema general de recursos humanos, aquellos aspectos de la seguridad del trabajo y su gestión, que contribuyan a la salud, la satisfacción y la eficiencia de la fuerza de trabajo en la empresa.

d) Definir una política de mejoramiento de las condiciones de trabajo que posibilite el desarrollo de acciones concretas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, con miras al logro de su máxima contribución en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Desempeño laboral

El Desempeño laboral es definido por Bohórquez (citado en Riobueno, 2003), como "…el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado" (p. 23). Igualmente Chiavenato (2005), expone que "…el desempeño es el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal que trabaja dentro de las organizaciones, traducido en un trabajo hecho con eficacia" (p.13). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento, habilidades y destrezas, así como de los resultados obtenidos, por cuanto en ello incide una variedad de factores que suelen ser determinantes.

Por su parte, otro importante aporte que permite la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner (2005), quien afirma que "El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con

anterioridad" (p. 57). De esta definición se desprende que el desempeño laboral está referido a la forma en la que los empleados realizan sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas inicialmente por ésta.

Sin embargo, otro concepto fundamental es el expuesto por Milkovich y Boudreau (2006), quienes precisan el desempeño laboral como "…algo definido por ciertos factores inherentes a cada persona" (p.18), entre las cuales se puede mencionar las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

En este contexto, uno de los autores de mayor renombre en este ámbito como es Motowidlo (2003), lo concibe como "…el comportamiento puesto de manifiesto por el trabajador con respecto a las expectativas de la empresa, cumpliendo procesos y/o funciones específicas en un lapso de tiempo determinado" (p. 23). Ese valor, cuya denominación puede que sea positiva o negativa, se desarrolla en función de las características del desempeño del empleado en la ejecución de sus labores; siendo ésta la contribución que éste hace a la consecución de las metas de la organización.

Sin embargo, algunos autores como McCloy, Oppler y Saer (2000), opinan sobre el desempeño en términos de los resultados generados por el trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada un elemento para calificar su desempeño. En algunas organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o producen. De acuerdo a esto, este concepto está supeditado a lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Sin embargo, se cree que lo correcto es considerar el desempeño como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas. Desde este punto de vista, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el desempeño se refiere a los comportamientos dirigidos a la consecución de dichos resultados.

Elementos relacionados con el desempeño laboral

a. Rendimiento de tarea o intra-rol: Está relacionado con las conductas que ponen de manifiesto los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes aspectos como: dominio de los conocimientos, habilidades y/o técnicas inherentes al cargo; formación o capacitación para otras funciones o actualización para afrontar los cambios y/o demandas propias de las mismas tareas; aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales, entre otros.
b. Contextual o extra-rol: Se refiere a conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global. Su principal característica es que pueden ser:

Voluntarias: Nunca están entre las obligaciones del puesto: El propio individuo es quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.

Positivas: Su principal fin consiste en beneficiar a la organización.

Desinteresadas: La motivación más importante no está centrada en el beneficio personal, aunque no lo excluya. Los trabajadores pueden contribuir de distintas formas en el ámbito laboral, mejorando las circunstancias psicosociales de la organización, cooperando, estableciendo mejores patrones de comunicación, confianza y otros aspectos entre sus compañeros o siendo parte importante en la reducción o resolución de conflictos.

Factores que inciden en el desempeño laboral

Tomando en consideración que las instituciones deben alcanzar las metas previamente fijadas y para ello es importante aprovechar al máximo los recursos humanos disponibles, se hace necesario tener presente que existen factores que pueden afectar su desempeño.

De acuerdo a Díaz (2004), y trayendo a colación una breve referencia a la historia del campo de la administración, en la misma se denota el constante interés por lograr un eficiente desempeño de los trabajadores

> En el año 1800 aC se señalaba el establecimiento del salario mínimo y la necesidad de promover las relaciones humanas en el trabajo. En 1525, Maquiavelo describe las cualidades deseables de los jefes para lograr mejores niveles de eficiencia; destaca también James Watts, quien realizaba reuniones navideñas a sus empleados y les otorgaba gratificaciones con ese motivo. En 1810, Owen asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; mientras en 1832, Babbage analiza las repercusiones de los colores sobre la eficiencia de los empleados. En 1871, Jebons estudia los efectos sobre el trabajador por el empleo de diferentes herramientas y realiza investigaciones sobre la fatiga (p.9-10).

La cita anterior evidencia la importancia histórica que tiene el desempeño laboral en el área de la administración de recursos humanos, al interpretar la compleja dinámica de la actuación humana en el trabajo, dando lugar a su vez al nacimiento de diversas corrientes del pensamiento administrativo tales como la escuela conductista y la de las relaciones humanas, las cuales fundamentaron las bases del desempeño laboral en las organizaciones de hoy.

En consecuencia, el desarrollo de los trabajadores en la empresa recibe una importante influencia de diversos elementos que interactúan con él y que pueden definir su calidad.

Entre los más relevantes figuran los siguientes:

La motivación

Los elementos que mueven a un individuo a trabajar necesariamente no están reducidos a un estímulo puramente económico, ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. La motivación que lleva al hombre a trabajar abarca desde las recompensas sociales referidas a la interacción, respeto, aprobación, estatus y la capacidad para sentirse útil.

En palabras de Sexton (1997) “La motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada” (p.162). Por tanto, si la motivación laboral fuese solo de índole económica, el incremento salarial sería suficiente para estimular a los empleados a aumentar su productividad.

Es por ello que Armstrong (1991) expresa que “La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (p. 266). En consecuencia, la ejecución de un trabajo en particular, proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y un sentido de importancia frente a sí mismo y frente al contexto social en el cual el individuo se desarrolla. Es por ello que se podría decir entonces que la motivación laboral es la suma de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea, en lo cual radica su importancia, ya que ello revela todas aquellas variables que dificultan el logro de los objetivos inherentes a una actividad, siendo esta información útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y contribuir a mejorar el clima organizacional. En función de ello, Robbins (2004) acota que “La motivación es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado a su vez por la necesidad de satisfacer una necesidad individual” (p. 17).

Al respecto, resulta oportuno hacer mención de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que profundizó sobre la motivación de los seres humanos, en torno a lo cual establece una jerarquía de sus necesidades que ha sido representada gráficamente en forma de pirámide tomando en cuenta sus requerimientos primarios (base de la pirámide) y los de más alto nivel (punta de la pirámide).

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow

Según este autor, todo ser humano aspira a realizar su potencial mediante sus aptitudes y capacidades para alcanzar una sensación de plenitud. Identificó entonces una jerarquía de necesidades que motivan el comportamiento humano; la misma se compone de las siguientes necesidades en orden ascendente:

1. Necesidades Fisiológicas: Hambre, sed, sueño.
2. Necesidades de Seguridad: Sentirse seguro y protegido.
3. Necesidades Sociales: Agruparse con otros, ser aceptado, pertenecer al grupo.
4. Necesidades de Estima: Lograr el respeto, ser competente y obtener reconocimiento y buena reputación.
5. Autorrealización: Utilización plena del talento y realización del propio potencial.

De acuerdo a esta teoría, la motivación de los trabajadores puede ser vista en función de sus necesidades primarias, así como aquellas de más alto nivel, tales como la autorrealización, la estima, entre otras, lo que permitiría a los líderes de las instituciones para la cual trabajan, plantear una nueva visión desde la cual se diseñen pautas para optimizar la labor que desempeñan en su contexto, logrando así la utilización de su talento y potencial que los lleven a ser competentes dentro del rol que juegan en la organización.

Componentes de la motivación

La motivación humana presenta ciertos componentes tales como:

a. Una necesidad: Son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow, la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas y sociales.

b. Los estímulos: Es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, así como

por el sistema nervioso, se interioriza. Puede estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

c. Un impulso: Es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

Es importante tener clara la diferencia entre la necesidad, el impulso y los estímulos, ya que aunque los tres impulsan a actuar, su origen y funciones son muy diferentes. En tal sentido, el hombre generalmente vive ligado a la motivación y la importancia de los elementos que lo componen. En definitiva es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección y respeto a lo que quiere alcanzar.

Clases de motivos

En la actualidad se distinguen 3 clases de motivos: fisiológicos, sociales y psicológicos.

a. Los motivos de tipo fisiológicos se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento. Ejemplo de ello es la necesidad de respirar, dormir, comer, entre otros de gran importancia para la vida humana.
b. Los motivos sociales, los cuales son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada. Se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales y normas. Es importante tener en cuenta que una vez despertado un motivo, éste influye sobre la conducta independientemente de su origen.
c. Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje y sólo aparecen cuando han sido satisfecho las necesidades fisiológicas. Este tipo de motivación varía de un individuo a otro y se genera en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Características de los motivos

Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), el comportamiento se vuelve más eficaz en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no necesariamente da lugar a un comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. De acuerdo a ello, una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada. En el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad puede encontrar una barrera o un obstáculo para su liberación. De allí que al no hallar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de escape, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas). (Hellrieguel, 1998: 112)

En otras ocasiones, cuando la necesidad no es satisfecha, es transferida o compensada. Ello ocurre cuando esto se reduce a la intensidad de un requerimiento que no puede ser hecho a la medida de la necesidad, es decir, cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo. De acuerdo a ello, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes deseos o requerimientos, ya sean psicológicos, fisiológicos o sociales. De allí que el comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

El motivo trata de generar la acción mediante la promesa del logro de una necesidad urgente. Para Schein (2004), "La motivación implica estados internos que orientan al individuo hacia metas determinadas, impulsando a la persona a realizar acciones específicas, insistiendo en ellas hasta su culminación" (p.112). Es por ello que en cualquier modelo de motivación, el factor inicial es la razón, el deseo. Los motivos generan que el individuo busque la realización e inicie la acción. Su existencia determina el curso final del comportamiento. Por su parte, el incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración

principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos, su eficacia y percepción de la recompensa prometida.

En este orden de ideas, el trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar en función del logro de la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender. Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas y satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana. Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, es capaz de perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que es importante pensar en dar un incentivo igual a todos, ya que cada individuo es diferente.

Adecuación al ambiente de trabajo

Es un elemento muy importante, ya que proporciona mayores posibilidades de desempeñar el trabajo de manera correcta. Se trata de proporcionar las condiciones físicas y materiales de una organización, de manera que éstas influyan positivamente en la actitud y energía de los empleados. En este contexto se circunscribe la importancia del ambiente en la organización, la cual debe contar con un lugar que anime a los empleados a trabajar juntos, en forma armónica y productiva, pues la mayoría de los trabajadores pasa aproximadamente la tercera parte de su vida en el espacio donde llevan a cabo sus funciones. El área de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

De acuerdo a lo expuesto por Palomino (2000), la Organización Internacional del Trabajo, viene difundiendo mundialmente las características de las condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también que, aquellos

empleados que ejercen sus funciones dentro de adecuados escenarios, bajo principios y diseños ergonómicos, mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

De acuerdo a este autor, la lista de condiciones de trabajo incluye:

a. Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
b. Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
c. Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
d. Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
e. Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra, seleccionando fondos visuales adecuados.
f. Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La dotación de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, espacio adecuado para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
g. Organización del trabajo. Se trata de establecer reglas para alcanzar mayor productividad en función de las metas de la empresa. Estas normas permiten discriminar el trabajo de acuerdo a los roles desempeñados por cada trabajador, lo que a su vez promueve una mayor satisfacción en torno a la tarea asignada.
h. Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de

la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los trabajadores se interesan en su ambiente laboral, tanto por el bienestar personal como para facilitar la ejecución de un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos poco peligrosos y cómodos. Aspectos como la temperatura, iluminación, ruido y otros factores de tipo ambiental, conforman los requisitos mínimos que conforman un adecuado marco para ejecutar sus funciones, lo cual aunado a instalaciones limpias y modernas con herramientas y equipos adecuados, promueven el eficaz desarrollo de sus funciones de acuerdo a las necesidades requeridas.

Satisfacción laboral

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Martín (2005), "… este interés se debe a varias razones relacionadas con el desarrollo histórico de las teorías de la organización" (p. 54), las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Este autor propone las siguientes razones:

a. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.

b. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

c. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

d. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización relacionada con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores referidas al trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, ideas de valor y objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f. Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo, la cual influye de manera determinante en el agrado por las actividades cotidianas.

De acuerdo a estas aseveraciones hechas por el autor, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de las mismas, niveles de satisfacción e insatisfacción en el desempeño del trabajo.

> En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo) (Martin, 2005, p.69).

Esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud, se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos que se generan frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Reconocimiento del trabajo

Es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse de que su trabajo no es resaltado por sus jefes Esta situación puede generar desmotivación en el trabajador. Aunque el dinero es importante, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. En otras palabras, para dar reconocimiento, no necesariamente se requiere invertir dinero.

De acuerdo a lo señalado por Marroquin y Pérez (2001)

> Cuando las organizaciones visibilizan la importancia de poner en marcha programas y planes de reconocimiento hacia sus trabajadores, crean un nuevo escenario laboral en el cual las personas se siente motivadas y apoyadas para continuar desempeñando un buen trabajo, generándose con esto, un fuerte sentido de compromiso y fidelidad hacia la organización (p.47)

En función de ello, Schermerhorn (2005) explica que es conveniente aclarar que existen dos tipos de reconocimientos: los de tipo formal e informal. Los formales se refieren a aquellos que forman parte de un programa predeterminado de la empresa; mientras que las informales son los otorgados por iniciativa del gerente sobre la base del desempeño.

Sin embargo, ya sean recompensas formales e informales, el gerente debe seguir unas pautas para reconocer eficazmente la labor de los empleados las cuales consisten en:

a. Adecuar la recompensa a la persona para que ésta tenga el potencial debido, requiere que resulte verdaderamente satisfactoria para el trabajador. Tales recompensas pueden ser públicas o privadas, y consistir en regalos o actividades.
b. Adecuar el premio a lo logrado. Es importante tener en cuenta cuánto significa lo que logró el empleado para que el refuerzo sea eficaz. En otras palabras, es necesario valorar el tiempo y esfuerzo que invirtió el colaborador. Un empleado que concluye un proyecto en el cual invirtió dos años debe ser mejor recompensado que otro al cual le tomó sólo un rato terminar determinada tarea.
c. Ser oportuno y específico. El reconocimiento y las recompensas deben ser otorgadas tan pronto como sea posible, una vez alcanzado el resultado esperado, ya que su demora puede generar la pérdida del impacto motivador que se quiere. Además, es necesario ser específico, es decir, se debe indicar el motivo de la recompensa, ubicar el logro dentro de un contexto.
d. Reconocimientos económicos, pero eficaces. A continuación se presenta algunas de las formas más eficaces de reconocimiento que el gerente puede otorgar y que involucra costo reducidos por parte de la empresa:
    - Palabras de agradecimiento dichas con sinceridad. Es importante indicar la razón por la cual se le concede el reconocimiento a la forma como hizo el trabajo o al resultado que obtuvo.

- Colocación en el vestíbulo de la empresa de las fotografías de los empleados más sobresalientes.
- Un collage con las fotos de los empleados que tomaron parte en algún proyecto exitoso que muestren las diversas etapas, la fase de terminación y la presentación del proyecto.
- Llamadas telefónicas personales del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa hacia el colaborador que es reconocido.
- Cartas del jefe inmediato, del líder de departamento, del subdirector o del director de la empresa.
- Reconocimiento vía correo electrónico.
- Día libre, medio día libre, viernes libre.

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción, entre otros.

Día a día las empresas reconocen que los recursos humanos son el activo más importante para el logro de sus objetivos, lo que significa que existe mayor inversión en la capacitación, la cual constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización debido a que auxilia a todos los miembros a desempeñar su trabajo actual, y así sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, auxiliando en el desarrollo de las persona para cumplir futuras responsabilidades, donde las empresa exigen un compromiso especial de su recurso humano, siendo ésta identificación del ser humano con la empresa la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

De acuerdo a lo expresado por Robbins (2004), La formación y el desarrollo profesional significan la preparación de la persona en el cargo. Los principales objetivos de la capacitación consisten en:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Dentro de esta perspectiva según el citado autor, el contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento (2004):

- Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir armónicamente información entre los trabajadores como un todo de conocimientos. Por lo general, las informaciones suelen ser acerca de la empresa, misión, visión, productos, servicios, organización, política, reglamentos, entre otros.
- Desarrollo de Habilidades: Son aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo en el que se desarrolla actualmente, así como de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación, orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- Desarrollo o Modificación de Actitudes: Están enfocadas en un cambio favorable entre los trabajadores.
- Desarrollo de Conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Es así como la importancia de la formación radica en presentar un modelo que capte la atención de los involucrados, agente de motivación, un modelo de enseñanza para lograr la asimilación de lo aprendido, con la finalidad de aplicarlo en el

desarrollo de nuevas conductas para alcanzar recompensas y de esta manera ser más competitivo en su área laboral, brindando nuevas oportunidades a los empleados.

Teorías de la satisfacción en el trabajo

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia él mismo, se han generado una serie de teorías relacionadas. Dos de las más sobresalientes por su contribución de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo son:

a) "La teoría de los dos factores" de Herzberg

b) "El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo", propuesto por Lawler.

Teoría de los dos factores de Herzberg

"La teoría de los dos factores" de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional.

Figura 2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Este modelo promueve la idea de que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador permanece en un estado neutral. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación.

De acuerdo con el concepto impulsado por el autor, “Los factores de higiene son aspectos que influyen negativamente sobre el trabajador y que al ser corregidos, el trabajador no se sentirá insatisfecho” (Gil y Otros, 2001:145). Al respecto puede decirse que entre los factores de higiene están, por ejemplo, la política de empresa, la supervisión, el sueldo o el status en el trabajo. No obstante, los propios paradigmas acerca del sueldo, por ejemplo, pueden representar un factor desmotivador para el trabajador, ya que al observar que está cobrando menos de lo deseado o se encuentra subpagado, siente insatisfacción y decae la motivación.

Por su parte, los factores de motivación (como pueden ser el reconocimiento, la responsabilidad o un ascenso) contribuyen de manera notable al aumento de la motivación y ganas por cumplir un objetivo.

Entre los principales factores de higiene se encuentra: (Pérez y Otros, 2010:119)

a. Política de la empresa

Incluye la misión y visión, así como las normas y principios que rigen el comportamiento de los trabajadores en su desempeño laboral

b. Sueldo

Se trata de la asignación mensual con la que es cualificado el trabajo que desarrolla cada individuo. Se establece de acuerdo a las responsabilidades y características del cargo, así como del nivel de preparación que tenga el empleado.

c. Relación con el supervisor

Es un elemento de gran importancia debido a que el superior inmediato del trabajador es quien por una parte informa los diferentes lineamientos e instrucciones

del trabajo, así como también lo retroalimenta y corrige, si hay alguna debilidad en el mismo.

d. Estatus laboral

Es parte de la imagen que adquiere el trabajador a través del ejercicio de un determinado cargo. Originalmente viene de la mano de las características del puesto, pero se nutre del comportamiento laboral de cada empleado.

e. Beneficios y servicios sociales

Forman parte del paquete socioeconómico asociado al cargo. Seguro social, seguro privado, fondo de ahorro habitacional, bonos, primas, comedor, servicio médico odontológico y otros.

Factores de motivación en el trabajo

a. El trabajo en sí

Las características que definen a cada cargo de manera específica pueden ser un aspecto de gran motivación para el trabajador. Es una de las mayores expectativas de cada individuo: trabajar ejerciendo funciones con las que se sienta a gusto. La idea de la motivación hacia el trabajo y un trabajo motivador se convierte en una relación recíproca cuando existe un gusto por lo que se hace. No obstante, la mayoría de las veces no es así, por lo que el trabajador debe ejercer funciones que no necesariamente le sean atractivas. Es aquí cuando se puede poner en duda la versión del trabajo como motivador del individuo.

b. Reconocimiento

Son las diferentes apreciaciones positivas que se hacen sobre el trabajo realizado. Las mismas deben ser hechas a manera de exaltar las tareas que a diario llevan a cabo los trabajadores. Pueden ser hechas a través de reconocimiento verbal, escrito, metálico o mediante la asignación de beneficios de orden tangible (días libres, notificaciones en carteleras, otras)

c. Responsabilidad

La responsabilidad inherente al cargo desempeñado puede ejercer una importante motivación en el trabajador en función de su desempeño. Representa para éste la

confianza puesta en sus labores, en el tipo de trabajo que debe realizar, lo que puede influir positivamente en su comportamiento laboral.

d. Progresar profesionalmente

La posibilidad de progreso representa para el trabajador un incentivo de gran importancia, capaz de generar en él la motivación hacia el estudio, la preparación y el buen desempeño. Se trata de la visión futura de un ascenso que depende en gran medida de la formación progresiva e integral del trabajador, así como su actuación en el medio laboral.

Teoría de las Expectativas de Lawler

Por su parte, el modelo de las "determinantes de la satisfacción en el trabajo" de Lawler da importancia capital el fenómeno de la percepción. El autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo, y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste.

Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Como se muestra en la figura:

Figura 3. Teoría de las expectativas de Lawler

La teoría de Lawler (1966) sostiene que la satisfacción laboral es consecuencia del trabajo eficiente y no la causa del mismo. Con esta concepción, se pone de manifiesto la importancia de lograr la satisfacción del recurso humano como medio para alcanzar mejores resultados y alcanzar las metas de la organización. En este contexto, los empleados trabajan en pro de unos resultados económicos y psicológicos (extrínsecos e intrínsecos), siendo ésta una de las motivaciones más importantes para avanzar día a día.

Para este modelo, el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral tiene una gran importancia, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. Es así como el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinada por las siguientes variables:

a. Inversiones personales y percibidas, en el trabajo;

b. Inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia;

c. Características del trabajo percibidas

d. Cantidad percibida de recompensas o de compensación.

Por otra parte, es necesario dejar claro que dentro de esta teoría, el término "recompensa" no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, y otros).

Dentro de este contexto, es importante señalar que los referentes teóricos, ideas y conceptos expresados en este trabajo investigativo, constituyen la base del estudio referido a los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, permitiendo a las autoras agrupar claras nociones acerca de los planteamientos y hechos relacionados con los recursos humanos en las organizaciones, el cumplimiento de sus funciones, los elementos inherentes a la ejecución de sus tareas, así como aquellos aspectos que son determinantes a la hora de motivar al trabajador.

Origen y creación de la Dirección de Mantenimiento

La Universidad Central de Venezuela, fundada en Caracas el 22 de diciembre de 1721 y con antecedentes en el Colegio Seminario de santa Rosa de Lima desde 1673, constituye la casa de estudios superiores más antigua de Venezuela, contando a su vez con un patrimonio histórico de gran importancia y antigüedad en el contexto nacional.

De acuerdo a Narváez (1998) "…la Ciudad Universitaria es una obra maestra de planificación urbanística, de arquitectura y de arte, así como un ejemplo destacado de realización coherente de los ideales artísticos, arquitectónicos y urbanísticos de principios del siglo veinte…"

Diseñada por el insigne arquitecto Carlos Raúl Villanueva, Padre de la Arquitectura Moderna de Venezuela, el recinto de la Ciudad Universitaria es un conjunto perfectamente articulado de edificaciones. Algunas de éstas son verdaderas obras maestras, como el Aula Magna, el Estadio Olímpico y la Plaza Cubierta del

Rectorado. Su riqueza artística también es notable, y en ella sobresalen los trabajos realizados por Alexander Calder en el Aula Magna.

La Universidad Central de Venezuela (UCV) como máxima casa de estudios, adquirió como institución el compromiso del rescate y conservación del patrimonio cultural. Para tal fin, creó en el año 2000 el Consejo de Preservación y Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (COPRED-UCV), organismo coordinador y rector en materia de Preservación y Desarrollo de los Bienes Culturales y Ambientales de la Ciudad Universitaria de Caracas, que armoniza dichas funciones con los planes de desarrollo Institucional, Docencia y Extensión de la UCV.

En este sentido, la preservación y el mantenimiento es entendida como el conjunto de acciones continuas permanentes orientadas a prever y asegurar con eficiencia la preservación y el funcionamiento de los bienes de la Institución, y por ello el COPRED asumió múltiples funciones que no le permitieron responder de manera estructural a los compromisos, motivado principalmente por la sobredimensión de las funciones asumidas con la incorporación en su estructura de las funciones de la Dirección de Servicios Generales. Es así como se establece redimensionar el COPRED y crear una dependencia que asuma en coordinación con el COPRED la parte operativa de mantenimiento y la prestación de servicios de la Ciudad Universitaria, dependencia bajo la adscripción del Rectorado y con autonomía administrativa y financiera. Para lograr dicho objetivo se reorganiza la Gerencia de Mantenimiento del COPRED, de la cual surge la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

La Dirección de Mantenimiento, adscrita al Rectorado, nace el 12 de noviembre de 2008, mediante resolución del Consejo Universitario Nº 2008-2136, con el fin de dar respuesta eficiente y oportuna, de manera conjunta y coordinada con el COPRED, al mantenimiento general de la Institución y a la prestación de servicios tanto al patrimonio edificado de la Ciudad Universitaria, como a su comunidad, respondiendo así con las exigencias adquiridas una vez que fue denominada Patrimonio Mundial y Cultural de la UNESCO.

Misión

Desarrollar y ejecutar los programas de mantenimiento y de servicios fundamentales a la Comunidad Universitaria de manera óptima, para satisfacción y bienestar en el desarrollo de las actividades académicas, de investigación, extensión y administrativas, que permitan alcanzar los objetivos de esta casa de estudios.

Visión

Prestar servicios de mantenimiento con un alto nivel de credibilidad y eficiencia, para lograr que el patrimonio edificado de la Ciudad Universitaria de Caracas, que comprende las Edificaciones, las redes de servicios, el urbanismo y las áreas verdes se mantengan en óptimas condiciones.

Objetivos

a. Garantizar el funcionamiento de las diferentes Redes de Servicios de la Ciudad Universitaria.

b. Garantizar la operatividad plena de los distintos espacios de la Ciudad Universitaria.

c. Garantizar la centralización normativa y descentralización operativa en el mantenimiento de la Ciudad Universitaria en conjunto con el COPRED y las demás Dependencias y Facultades.

d. Proveer de servicios integrales mantenimiento a toda la Ciudad Universitaria.

e. Garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativas de la UCV.

Funciones

a. Ejecutar las políticas de mantenimiento previa coordinación con el COPRED, las cuales habrán de servir de referencia para el desarrollo y ejecución de planes de, proyectos y actividades de mantenimiento y de servicios de la UCV.

b. Planificar, coordinar, supervisar, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades de mantenimiento rutinario y extraordinario, preventivo y correctivo del Patrimonio Edificado, y demás bienes muebles de la UCV.

c. Establecer relaciones de coordinación y/o convenios conjuntamente con el COPRED, Facultades, Institutos, Centros de Investigación y otras Dependencias universitarias especializadas en el área de mantenimiento para el desarrollo de planes, programas, proyectos y actividades de mantenimiento de los bienes culturales y ambientales de la UCV.

d. Participar en la preparación de manuales de mantenimiento para los distintos edificios de la UCV en coordinación con el COPRED.

e. Participar en el diseño de normas y procedimientos de limpieza y mantenimiento de los distintos materiales, en coordinación con el COPRED.

f. Velar por el cumplimiento de la normativa relacionada con limpieza y mantenimiento de los distintos materiales.

g. Participar en el diseño en coordinación con el COPRED, de los programas de adiestramiento y capacitación al personal que realiza las labores de mantenimiento.

h. Planificar, supervisar, ejecutar y hacer seguimiento y evaluación de los planes de capacitación al personal que realiza labores de mantenimiento.

i. Coordinar los procesos administrativos para el desarrollo de contrataciones públicas, y para la selección y contratación de personal técnico profesional que apoye en las actividades de la Dirección

j. Actuar como órgano de consulta en coordinación con el COPRED, ante el Consejo Universitario en materia de mantenimiento del Patrimonio Edificado de la Ciudad Universitaria.

k. Proponer al Consejo Universitario cambios en la estructura organizativa de la Dirección de Mantenimiento para ajustarse a las necesidades y requerimientos de la UCV en la materia.

l. Otras que señalen las Leyes, Reglamentos y el Órgano al cual se encuentran adscritas.

Bases Legales

Las bases legales de la siguiente investigación está representada por el conjunto de instrumentos expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en diciembre de 1999, en su artículo 87 donde expresa que lo jurídico que determina el mundo del trabajo y su desempeño se han organizado teniendo como mando el criterio de la jerarquización de las normas.

A través de este artículo, el Estado garantiza la posibilidad de que cada ciudadano tenga un trabajo, y por ende, el derecho de toda persona a presentarse para optar a un cargo, reuniendo las condiciones y capacidades propias, ser contratado y ejercer su derecho a trabajar. Por tanto, la relación que guarda con el trabajo de investigación se basa en la garantía de un empleo para cada persona, para ello deberá considerarse derechos, las medidas y criterios en cuanto a la selección del candidato más idóneo para el cargo, todo ello en el marco de sus derechos constitucionales.

Seguidamente por orden de jerarquización tenemos a la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras Gaceta Oficial N° 39.908 del 24 de abril de 2012, la cual en su Artículo 24 indica que las personas tienen el derecho al trabajo y que el Estado proporcionara la revisión de empleos que le garantice a la persona una subsistencia digna y decorosa.

Este artículo guarda relación con el trabajo de investigación por cuanto exige que quien opte por un cargo, debe ser un ciudadano apto para dicha colocación, lo cual habla de condiciones que el mismo deba tener para un ejercer funciones específicas.

En el artículo 26 específica los parámetros o criterios que marcan la pauta tanto en las ofertas de empleo como en las pruebas de selección, dejando claro que entre las condiciones de trabajo exigidas por el empleador, no debe existir la discriminación de algún tipo.

En consecuencia, toda persona puede ser partícipe del proceso de captación y selección de una organización, y en función de sus capacidades optar a un cargo laboral, sin que se le discrimine por las causas señaladas en la precitada ley.

La Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) en el artículo 53 expresa que toda persona tiene el deber y el derecho de trabajar, el Estado deberá velar por que toda persona tenga un trabajo.

La Lopcymat presenta un ejercicio claro de preservación, cuidado y mantenimiento de la estabilidad de los trabajadores n el desempeño de sus funciones, los cuales son aplicables al ámbito de los recursos humanos. De allí la relación del anterior artículo con la investigación, al presentar los derechos de este trabajador a desarrollar el ejercicio de su carrera dentro de las mejores condiciones laborales, con la posibilidad abierta de velar por un entorno laboral seguro, así como a recibir información teórica sobre la prevención de los riesgos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se ofrece un despliegue de la dinámica usada en la investigación, entre las que figuran: tipo, diseño y modalidad de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez, confiabilidad, así como las técnicas utilizadas para el análisis de los datos.

Al respecto, Hurtado (2006) explica:

> El término metodología se deriva de "Método", es decir, modo o manera de proceder o de hacer algo, en otras palabras, se entiende por metodología, el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo o el estudio de los métodos. En el área de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio… (p.99)

Diseño y Tipo de Investigación

Diseño de Investigación

El diseño de investigación marca la pauta en cuanto a la manera como se recolecta la información necesaria para alcanzar los objetivos y por ende en cómo realizan las conclusiones de su estudio. Constituye el plan general de la investigación para obtener respuestas a las interrogantes que previamente se ha planteado.

Por su parte, para Hernández, Fernández y Baptista (2008) "El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio…" (p. 106). En este sentido, la investigación propuesta se apoya un diseño de campo. El mismo se justifica porque se pretende explicar el problema dentro de un contexto específico, describiendo sus características más destacadas. De acuerdo Fernández (2007), la

investigación de campo consiste en "El análisis de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas o efectos, o predecir su ocurrencia" (p.87).

De ese modo la información pertinente se obtuvo directamente de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

Nivel de Investigación

Con relación al nivel de investigación, Arias (2006) acota que:

> La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, individuo, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24)

La Investigación se ubica como un estudio de nivel descriptivo, ya que a través del mismo se pretende explicar el problema dentro de un contexto específico, describiendo sus características más destacadas.

Tomando como referencia lo antes descrito, la investigación desarrollada consideró los hechos y realidades inherentes a los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Población y Muestra

Población

La población de estudio comprende un conjunto de elementos sobre los cuales se desarrolla el estudio. Comprenden todas las unidades en torno a las cuales girarán las conclusiones de la investigación.

Según lo afirma Fernández (2007), "La población es un conjunto de elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información" (p.292).

De acuerdo con las características del presente estudio, la población estuvo formada por 5 integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

Muestra

En este sentido, esta investigación no asumió una muestra sino la totalidad de la población, es decir, los 5 integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

De acuerdo a lo antes expresado, se trató de un muestreo de tipo censal, pues de acuerdo a Ramírez (2006) "Todas las unidades de investigación son consideradas como muestra" (p.69).

Cuadro 1. Población y Muestra

Población	**Muestra**
1 Jefe de Recursos Humanos 1 Jefe de personal 1 Asistente administrativo 2 analistas de nómina	Todas las Unidades de Investigación (5 Sujetos)

Fuente: Departamento de Recursos Humanos UCV (2014)

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos consisten en los pasos que da el investigador para la obtención de la información que será objeto de estudio. De acuerdo con Fernández (2007) "Son procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a la pregunta de investigación" (p. 353)

Técnica

Una vez concretada la orientación metodológica a seguir, toda investigación requiere de los medios más convenientes a través de los cuales se obtendrá la información.

Para este estudio se empleó como técnica la encuesta dado que genera el espacio para conocer las motivaciones, opiniones, actitudes, sugerencias, ideas de las personas en relación a los objetivos planteados.

Al respecto, Arias (2006) explica que "Se considera la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación a un tema en particular" (p.72).

En el caso de esta investigación se utilizó la encuesta con el fin de registrar la información necesaria acerca del desempeño de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

Instrumento

Guardando una correlación con la técnica seleccionada, se utilizó como instrumento el cuestionario, en el entendido de que, según explica Arias (2006), "El cuestionario es un formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desee obtener y que se responde por escrito" (p.73).

Por su parte Hurtado (2006) expone que:

> Un instrumento de investigación se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales siendo una estrategia ampliamente aplicada en la investigación como un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve". (p.129)

Específicamente en el caso que ocupa a esta investigación se utilizó una escala tipo Lickert, formada por un número determinado de ítems con cinco alternativas de respuestas, a saber "Siempre"; "Casi Siempre", "A Veces", "Casi Nunca", "Nunca", el cual será aplicado a los 5 miembros del personal del Departamento de Recursos

Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la referida casa de estudios superiores; ello se hizo con el fin de registrar la información necesaria acerca del tema propuesto, es decir, el desempeño de los integrantes del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Central de Venezuela.

Validez y Confiabilidad

La validez y la confiabilidad son procesos mediante los cuales las investigadoras procuran la optimización del instrumento de recolección de información. Se trata de que estos sean revisados por expertos en el área de estudio con el fin de determinar su exactitud en cuanto a la medición se refiere.

Validación

Según lo expuesto por Fernández (2007) "La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, mide todo lo que quiere medir y mide solo lo que quiere medir" (p. 367).

En esta investigación se validó el instrumento a partir de los criterios de pertinencia, precisión y claridad. Por tanto se consideró la opinión de tres expertos en el área de metodología de la investigación y de Recursos Humanos.

Finalmente, se tomaron la tabla de operacionalización de variables y los objetivos de estudio, haciendo las observaciones que consideraron pertinentes relacionadas con la reorganización de los indicadores e ítems, así como la redacción de las diferentes preguntas y otros aspectos.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se llevó a cabo una prueba piloto, la cual consistió en aplicar el instrumento a un grupo de personas con características similares a las de la muestra en estudio.

A los resultados se aplicó el estadístico Alpha Cronbach, el cual procede para un instrumento tipo escala de Lickert, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

Dónde:

K= Número de Ítems **Si**= Varianza de cada Ítem **St$^{2=}$** Varianza del instrumento

El mismo requirió de la aplicación del instrumento en una sola oportunidad y su cálculo se realizó mediante el paquete estadístico SPSS 17, por cuanto el cuestionario posee reactivos con parámetros de respuestas alternas, obteniendo un índice de confiabilidad de 0.76 (alta confiabilidad)

Una vez extraído el índice de confiabilidad, las autoras procedieron a aplicar el instrumento definitivo a la población objeto de estudio.

Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos consisten en una serie de herramientas utilizadas para darle forma a los datos previamente recolectados en la investigación. Su puesta en práctica permite la organización de la información hallada a través de los instrumentos aplicados.

En cuanto al análisis de los resultados, Balestrini (2006) expresa:

> Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los mismos, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio. (p. 48)

Al aplicarse el instrumento antes descrito a los integrantes de la muestra seleccionada, la información obtenida fue escrupulosamente ordenada mediante el uso de técnicas como la estadística descriptiva, análisis y expresión escrita de la información hallada, así como la organización y codificación en cuadros de frecuencia relativa (fr) y porcentaje (%).

Este procedimiento se llevó a cabo con el fin de mostrar los datos recolectados de manera precisa y organizada, de tal forma que los mismos puedan ser comprendidos por el público lector e interpretados de acuerdo al análisis hecho por las investigadoras.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Determinar los factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela Son los elementos que interactúan con el trabajador y pueden definir la calidad de su trabajo	**Motivación** La motivación se basa en las necesidades, deseos y expectativas que tiene un trabajador en su puesto de trabajo. Chiavenato (2005)	**Necesidades individuales:** está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.	Productividad	1
			Desempeño	2
			Confianza	3
			Compromiso	4
			Estabilidad Laboral	5
			Desarrollo profesional	6
			Capacitación	7
			Logro de Objetivos	8
			Higiene	9
			Limpieza	10
			Espacio	11
			Seguridad	12
			Ergonomía	13
			Estrés laboral	14, 15
			Pasatiempos	16
			Compensación	17
			Rendimiento	18
			Primas	19
			Bonos	20
			Días libres	21
			Cuadros del honor	22
			Agradecimiento	23

		Necesidades sociales: se refiere a los factores que se producen en el empleo y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, condiciones de trabajo y posición social.	Identificación grupal Relaciones Interpersonales Identificación con la empresa Actividades Sociales	24 25 26 27
	Adecuación al ambiente de trabajo Se trata de proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. Palomino (2000)		Estrés Laboral Higiene y Seguridad Espacio Ergonomía	14, 15 9 , 12 11 13
	Satisfacción Laboral Es el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto al realizar un trabajo en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro de una organización que le resulta atractiva y por el que percibe compensaciones		Productividad Desempeño Compromiso Identificación con la Empresa Actividades Sociales	1 2 4 26 28

	acordes con sus expectativas. Gil (2005)		Compensación Rendimiento	17 18
	Reconocimiento del trabajo Son las diferentes apreciaciones positivas que se hacen sobre el trabajo realizado. Las mismas deben ser hechas a manera de exaltar las tareas que a diario llevan a cabo los trabajadores. Pueden ser hechas a través de reconocimiento verbal, escrito, metálico o mediante la asignación de beneficios de orden tangible (días libres, notificaciones en carteleras, otras) Robbins (1999)		Felicitaciones Bonos Días Libres Cuadro de honor Agradecimientos.	23 20 21 22 23

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el análisis de los datos obtenidos de la población de estudio.

De acuerdo con Fernández (2007) "El análisis es una actividad del proceso metodológico mediante la cual se comparan y relacionan los datos obtenidos y previamente organizados, es decir, categorizados o codificados, clasificados y tabulados" (p.32). En función de esta información, a través del análisis de resultados, las autoras exponen la información conceptual derivada de los datos recolectados a través de la aplicación de instrumentos de recolección.

Los resultados se muestran organizados en tablas estadísticas en forma de frecuencia relativa y su respectivo porcentaje, así como en gráficos circulares que ilustran la información, utilizando para ello las herramientas proporcionadas por el uso del programa Excel.

Cuadro 3. El trabajo que realiza en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le permite sentirse productivo.

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

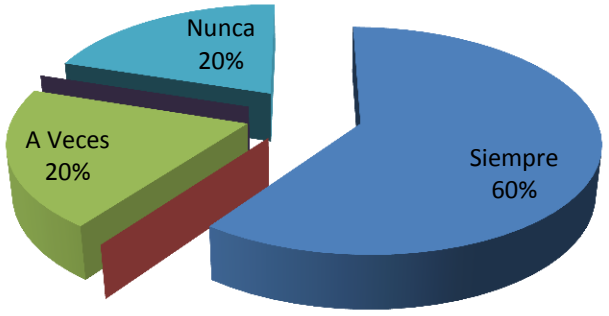


Gráfico 1. El trabajo que realiza le permite sentirse productivo

De acuerdo a los datos obtenidos por las autoras, el 60% de los encuestados dijo que "siempre" se siente productivo con el trabajo que realiza. 20% manifestó que esto sucede "a veces" y el restante 20% dijo que "nunca".

Este resultado permite evidenciar que la mayoría de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV se siente satisfecha en cuanto a sus necesidades personales, ya que le gusta su trabajo y la ejecución del mismo les ayuda a sentirse productivo, al realizar una actividad importante que aporta beneficios.

Cuadro 4. Se siente motivado con el desempeño laboral desarrollado hasta ahora.

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

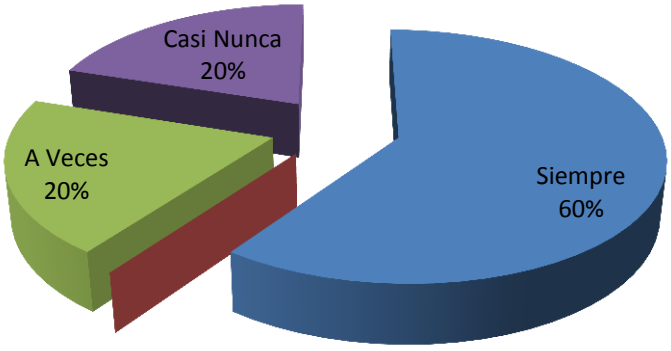


Gráfico 2. Motivado con el desempeño laboral

Al preguntársele si se siente motivado con el desempeño laboral, el 60% del personal encuestado dijo esto sucede "siempre", 20% manifestó que "a veces", mientras que el restante 20% dijo que "casi nunca".

Es importante destacar que la mayoría de los trabajadores se siente motivado en su trabajo. Sin embargo es necesario tomar en consideración este otro grupo que dice que solo a veces o casi nunca siente dicha motivación, ya que en estos casos se debe buscar las estrategias que mejoren esta situación, lo cual a su vez incidiría en la calidad de su trabajo.

Cuadro 5. La confianza que depositan en usted es un elemento que lo motiva en la ejecución de su trabajo.

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	4	80
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

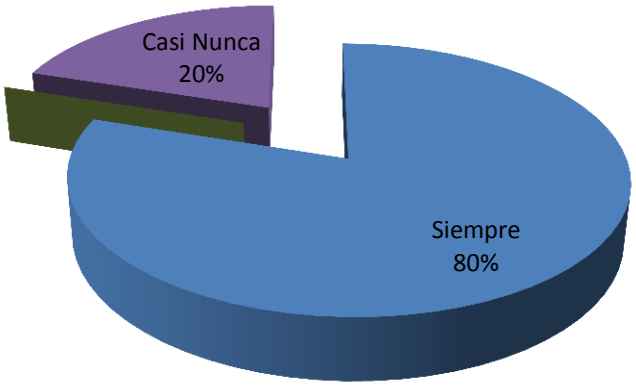


Gráfico 3. La confianza lo motiva a ejecutar su trabajo.

Según la información recabada mediante los instrumentos de recolección de datos, el 80% de los encuestados manifestó que "siempre" lo motiva el hecho de que se deposite confianza en él, para la ejecución de su trabajo. No obstante, el restante 20% dijo que "casi nunca", es así.

Estos datos evidencian que el trabajador se siente identificado con su trabajo y está dispuesto a asumir tareas y funciones referidas al mismo.

Cuadro 6. Se siente comprometido con los objetivos de la institución para la cual presta sus servicios.

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

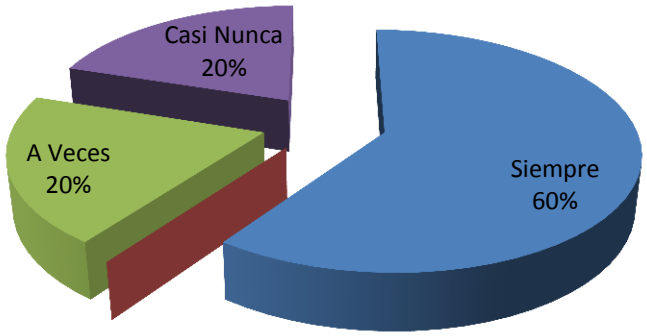


Gráfico 4. Compromiso con los objetivos de la institución

Respecto a si se siente comprometido con los objetivos de la institución, el 60% de los trabajadores encuestados dijo que "siempre", el 20% manifestó que sucede "a veces", mientras que el restante 20% dijo que "casi nunca".

De acuerdo al resultado descrito, un importante número de trabajadores se encuentra comprometido con los objetivos que lleva adelante la institución, lo cual contribuye a su motivación, satisfacción y por lo tanto a la ejecución de sus funciones.

Cuadro 7. El cargo desempeñado en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le garantiza estabilidad laboral

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	4	80
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

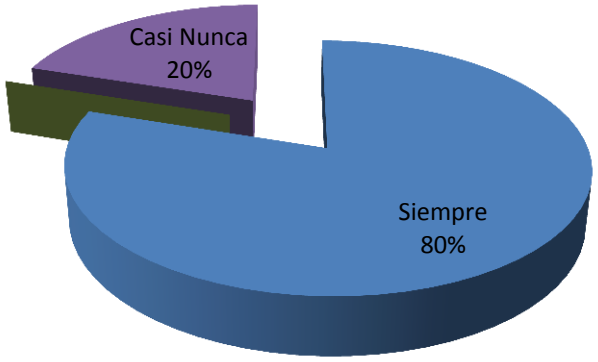


Gráfico 5. Estabilidad laboral

En relación a su estabilidad laboral, el 80% de los encuestados dijo que "siempre" considera que el cargo que ejercen en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le garantiza su permanencia en el mismo. Sin embargo, el 20% dijo que "casi nunca".

Este resultado refleja que en su mayoría, estos trabajadores se sienten seguros en sus puestos de trabajo, lo cual es beneficioso tanto para las funciones que desempeñan como para el producto de su trabajo.

Cuadro 8. La capacitación en desarrollo profesional es una de las metas alcanzadas en su trabajo

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	1	20
A Veces	1	20
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

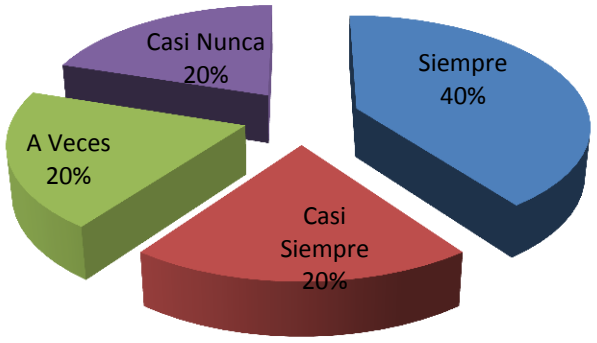


Gráfico 6. Desarrollo profesional

De acuerdo a los datos recolectados por las autoras, el 40% de los encuestados dijo que la capacitación en desarrollo profesional "siempre" es una de sus metas alcanzadas en el trabajo. 20% dijo que a veces, otro 20% "casi siempre", y el restante 20% "casi nunca".

Este resultado refleja opiniones divididas que contrastan con el alcance de la capacitación en desarrollo profesional como meta en el trabajo. Sin embargo, el resultado "Siempre" sigue siendo el de mayor elección por los encuestados, lo cual denota que un importante grupo de trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, considera que ha alcanzado su desarrollo profesional laboralmente.

Cuadro 9. El adiestramiento en materia de Ley Orgánica Para las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo es un elemento puesto en práctica en su área laboral

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

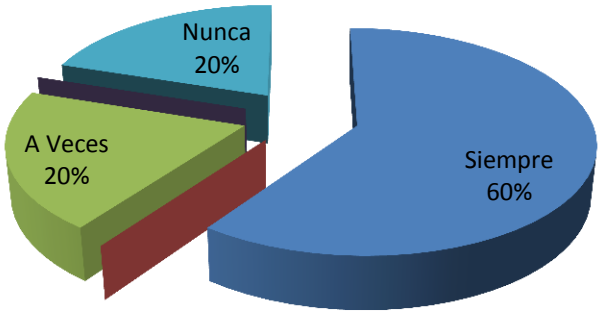


Gráfico 7. Adiestramiento en LOPCYMAT

Tomando en consideración los datos recolectados, el 60% de los encuestados dijo que "siempre" el adiestramiento en LOPCYMAT es llevado a cabo en su área laboral. Un 20% dijo que a veces, no obstante el restante 20% manifestó que "nunca".

Es importante destacar que de acuerdo a este resultado, el conocimiento sobre la LOPCYMAT es importante para los trabajadores, lo que puede otorgarle herramientas para su desempeño laboral.

Cuadro 10. Sus objetivos son alcanzados mediante el desarrollo de sus funciones en el cargo que desempeña

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	1	20
A Veces	0	0
Casi Nunca	1	20
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

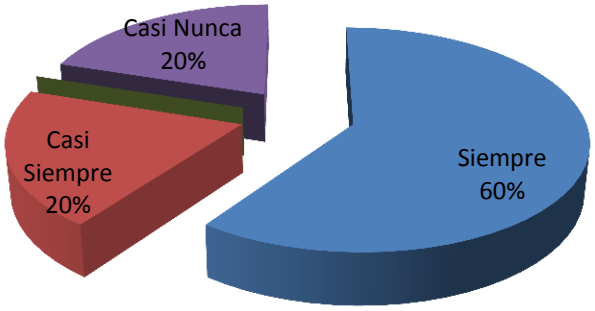


Gráfico 8. Objetivos alcanzados

En cuanto al logro de objetivos mediante las funciones que lleva a cabo, el 60% de los trabajadores encuestados dijo que estos "siempre" son logrados; 20% dijo que "casi siempre", mientras que un 20% manifestó que "casi nunca".

De acuerdo a este resultado, se evidencia que los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, que consideran sus objetivos personales y profesionales están siendo logrados en el trabajo que realizan, lo cual puede convertirse en un elemento motivador de gran importancia.

Cuadro 11. Su espacio de trabajo llena sus expectativas de higiene

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	1	20
A Veces	3	60
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

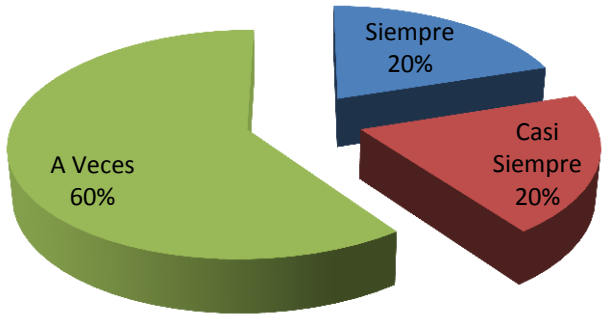


Gráfico 9. Expectativas de higiene

De acuerdo a la información obtenida, el 60% de los trabajadores encuestados dijo que "a veces", su espacio de trabajo llena sus expectativas en cuanto a higiene. Por su parte, el 20% dijo que esto sucede "siempre", mientras que el restante 20% considera que "casi siempre".

Hay que destacar que las condiciones de higiene en la que se encuentra el lugar de trabajo resultan determinantes para la calidad del trabajo ejecutado, ya que tienen un importante impacto en la manera como se siente el trabajador, quien en este caso requiere un mayor incentivo al respecto.

Cuadro 12. El lugar donde trabaja mantiene el orden y la limpieza

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	
Casi Siempre	1	
A Veces	3	
Casi Nunca	0	
Nunca	0	
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

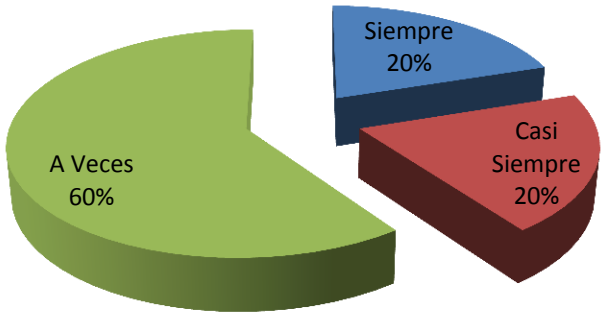


Gráfico 10. Orden y limpieza del lugar donde trabaja

En cuanto al orden y limpieza del lugar donde laboran, los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, dicen que éste se mantiene solo "a veces", el 20% considera que "siempre", mientras que el otro 20%, observa que este factor está presente "casi siempre".

Tanto el orden en que se encuentre el lugar de trabajo como la limpieza de todas sus áreas, es un elemento determinante para realizar cualquier función, mucho más si ésta requiere ser hecha con concentración, sin distractores ni aspectos que atenten contra la comodidad y confort del trabajador.

Cuadro 13. Se siente satisfecho con el espacio destinado para ejecutar sus funciones laborales

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	1	20
A Veces	2	40
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

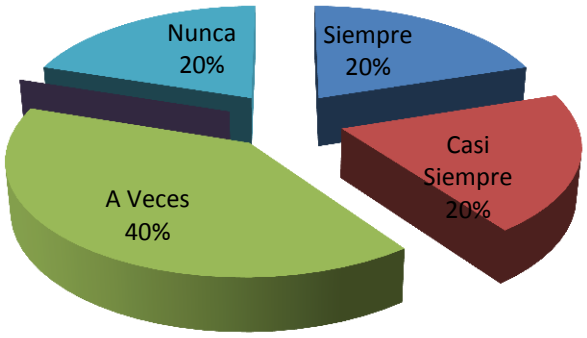


Gráfico 11. Satisfacción con el espacio donde trabaja

En relación al espacio asignado para llevar a cabo sus funciones, el 40% de los trabajadores encuestados dijo sentirse satisfecho, el 20% manifestó que "casi siempre", otro 20% dijo que "siempre", mientras que el restante 20% manifestó que "nunca". El resultado refleja que un importante número de trabajadores no se siente cómodo o satisfecho con el lugar asignado para trabajar, lo cual puede influir en la calidad de sus funciones, ya que la misma forma parte de los requerimientos de bienestar y ergonomía con la que debe contar todo funcionario.

Cuadro 14. La seguridad en el trabajo llena sus expectativas

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	40
A Veces	2	40
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

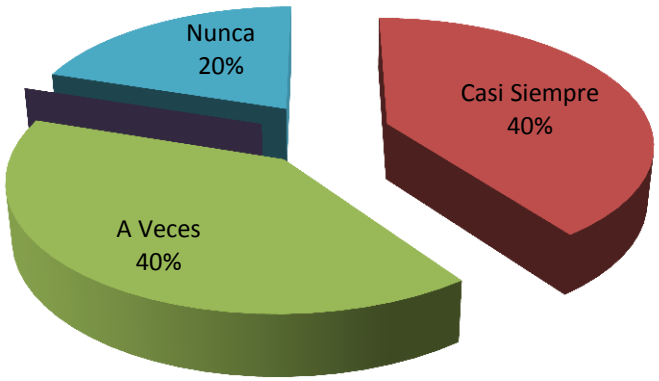


Gráfico 12. Seguridad en el trabajo

Según los datos encontrados por las autoras, el 40% de los encuestados dijo que "a veces" la seguridad en su trabajo llena sus expectativas; 40% manifestó que "casi siempre", mientras que el restante 20% dijo que "nunca".

De acuerdo a este resultado, hay un ambiente de seguridad en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, sin embargo, no siempre es lo esperado por quienes trabajan allí, lo cual no se ajusta a los requerimientos de higiene y seguridad contemplado en las leyes venezolanas (LOPCYMAT).

Cuadro 15. Su lugar de trabajo es confortable y ergonómico

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	40
A Veces	2	40
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

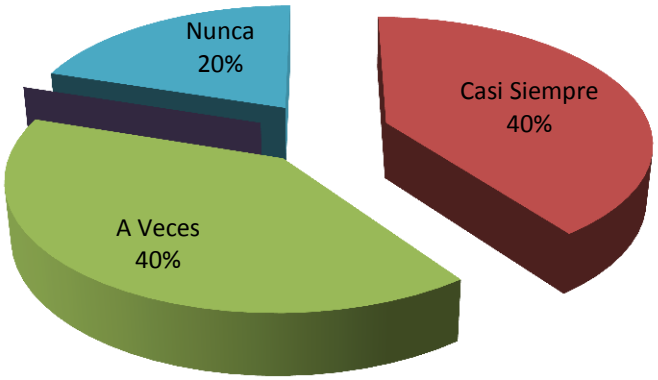


Gráfico 13. Espacio de trabajo confortable

En cuanto a las condiciones de comodidad y ergonomía, el 40% de los trabajadores dijo que el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV "casi siempre" cuenta con ellas, otro 40% dijo que se mantienen "a veces", el restante 20% dijo que "nunca".

Una vez más se evidencia que existen debilidades en cuanto al factor referido a las condiciones de trabajo, especialmente aquellas relacionadas con la realización de un trabajo cómodo, en condiciones adecuadas para el trabajador.

Cuadro 16. El estrés laboral es un factor que le impulsa positivamente

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	3	60
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

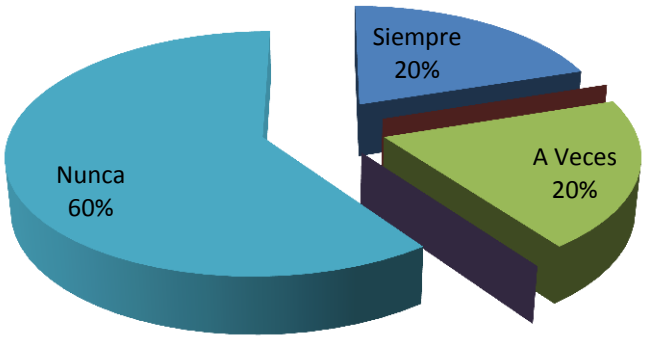


Gráfico 14. El estrés laboral

De acuerdo a la información suministrada por los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, éstos consideran que el estrés laboral "nunca" es un elemento motivador que pueda impulsarle de manera positiva. Sin embargo, el 20% dijo que "a veces", mientras que el restante 20% manifestó que "siempre".

Es necesario mencionar que el estrés en sí mismo puede ser un factor que incida positivamente en las personas, no obstante, cuando el estrés laboral alcanza altos índices de incidencia, éste puede ser nocivo para su motivación hacia el trabajo.

Cuadro 17. El estrés laboral representa un elemento perturbador para la ejecución de sus tareas

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	3	60
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

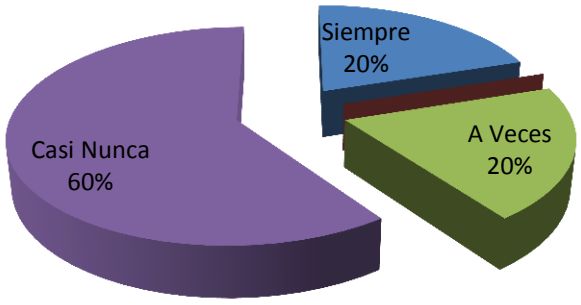


Gráfico 15. El estrés laboral como perturbador de las funciones

Al ser consultados sobre si el estrés laboral es un elemento que perturba sus tareas, el 60% de los encuestados dijo que "casi nunca", mientras que el 20% manifestó que esto sucede "a veces" y el otro 20% dijo que "siempre" sucede.

Este resultado evidencia que aunque el trabajador objeto de estudio se siente estresado, este factor no incide en la calidad del trabajo que realiza, ya que alega que casi nunca es un elemento perturbador.

Cuadro 18. Participa en actividades de esparcimiento (pasatiempos) en el trabajo

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	4	80
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

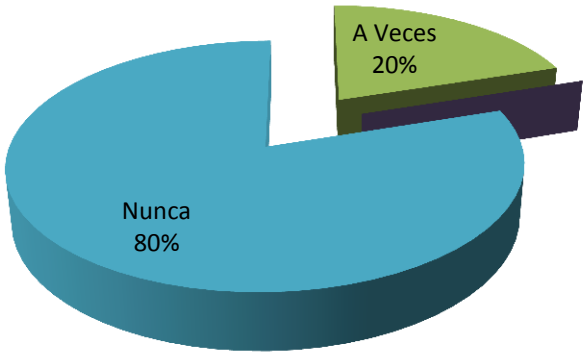


Gráfico 16. Actividades de esparcimiento

En cuanto a su participación en actividades de esparcimiento programadas por la institución, los trabajadores encuestados dijeron en un 80% que "nunca" lo hacen, mientras que el restante 20% dijo que participa solo "a veces".

Es importante destacar que algunas empresas o instituciones programan actividades de esparcimiento para sus trabajadores con la finalidad de que éstos se integren a las mismas, y reciban los beneficios que tiene el sano esparcimiento, y el compartir con los demás compañeros. En el caso objeto de estudio, los trabajadores no suelen participar.

Cuadro 19. Se le otorgan compensaciones de algún tipo como recompensa al trabajo realizado

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	5	100
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

Gráfico 17. Compensaciones

De acuerdo a la información recolectada por las autoras del estudio, el 100% de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, manifiesta que "nunca" reciben algún tipo de compensación como recompensa por el trabajo que realizan. Es importante destacar que el uso de compensaciones es una importante estrategia de incentivo que puede ser utilizada para motivar al trabajador.

Cuadro 20. Su rendimiento laboral cubre las expectativas de sus superiores

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	1	20
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

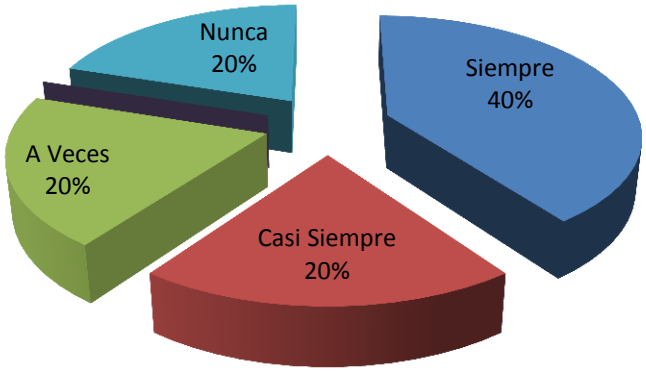


Gráfico 18. Rendimiento laboral

En cuanto a si su rendimiento laboral cubre las expectativas de sus superiores, el 40% de los trabajadores respondió que "siempre", 20% "casi siempre", el 20% "a veces", y el restante 20% manifestó que "nunca".

De acuerdo a estos datos, la mayoría de los trabajadores piensa que su trabajo está hecho acorde a lo que esperan sus superiores, lo cual es importante para sentirse motivados a seguir trabajando.

Cuadro 21. Recibe primas adicionales a su salario

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	1	20
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

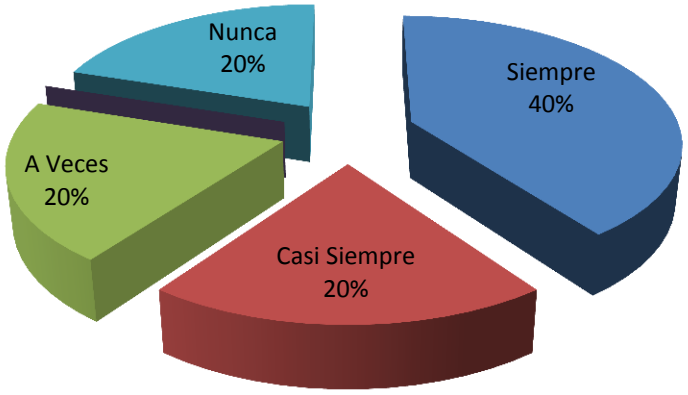


Gráfico 19. Primas

De acuerdo a los datos recabados, el 40% de los trabajadores dijo que "siempre" recibe primas, por su parte, otro 20% manifestó que "a veces", 20% "casi siempre" y el restante 20% dijo que "nunca".

La asignación de primas a los trabajadores es un recurso que puede ser usado para motivarlo, no obstante, es importante tener claro que las primas son otorgadas como un beneficio por la antigüedad del trabajador.

Cuadro 23. Recibe bonos adicionales a su salario

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	0	0
A Veces	3	60
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

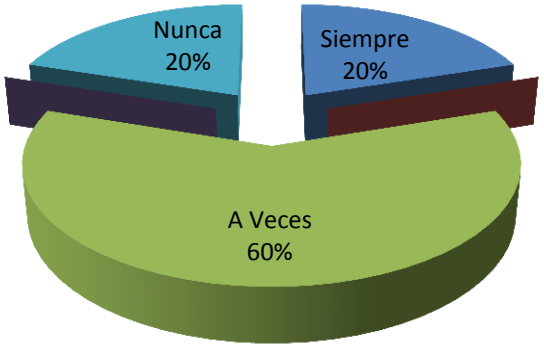


Gráfico 20. Bonos

En cuanto a la asignación de bonos adicionales al salario, el 60% de los trabajadores dijo que esto sucede solo "a veces", 20% siempre y otro 20% "nunca".

El resultado refleja que no existe constancia en la entrega de bonos a los trabajadores, lo cual, de ser asignado, pudiera ser una valiosa estrategia para motivarlo en su desempeño laboral.

Cuadro 24. La asignación del día libre es un método con el que es recompensado su trabajo

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	1	20
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	1	20
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

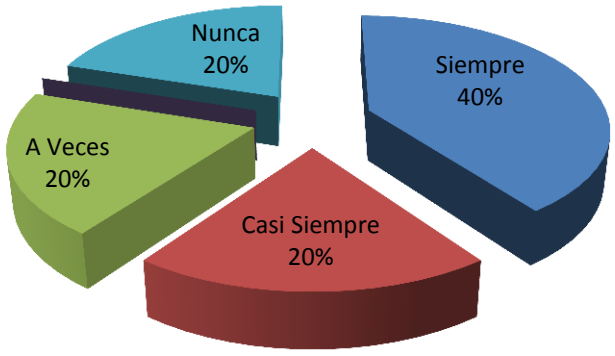


Gráfico 21. Asignación de día libre

De acuerdo a la información recabada por las investigadoras, el 40% de los encuestados dijo que "siempre" se le recompensa con un día libre, 20% dijo que casi siempre, 20% a veces y el restante 20% manifestó que "nunca" recibe tal recompensa por el trabajo realizado.

El resultado refleja que este trabajador sí es compensado con un día libre, lo cual puede motivarlo a optimizar cada día la ejecución de sus tareas.

Cuadro 25. El cuadro de honor es utilizado para motivar al trabajador en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	0	0
A Veces	0	0
Casi Nunca	2	40
Nunca	2	40
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

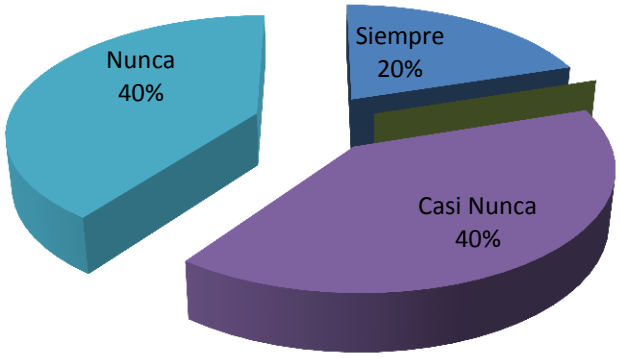


Gráfico 22. Cuadro de honor

En cuanto a la utilización de un cuadro de honor donde se publique a los mejores trabajadores de la institución, el 40% manifestó que esto "casi nunca" sucede, otro 40% dijo que "nunca" y un 20% afirmó que "siempre" es realizado.

Cabe destacar que el manejo de un cuadro de honor o cartelera del empleado del mes, es un recurso que pudiera ser usado para motivar al trabajador, no obstante, en lo que se refiere a la institución en estudio, se evidencia que el mismo no es utilizado.

Cuadro 26. Recibe agradecimiento de sus superiores como reconocimiento al trabajo ejecutado

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	1	20
Casi Siempre	2	40
A Veces	0	0
Casi Nunca	2	40
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

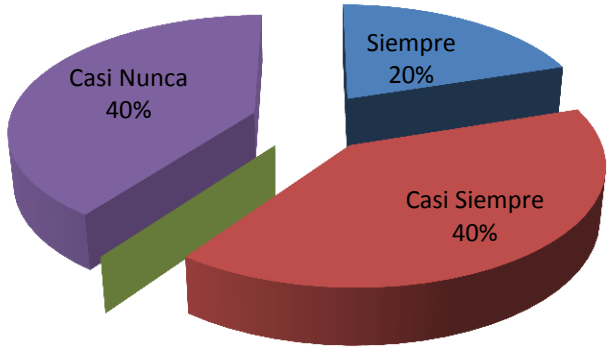


Gráfico 23. Agradecimiento de superiores

Tomando en cuenta la información recolectada, el 40% de los trabajadores encuestados dijo que "casi siempre" recibe el agradecimiento de sus superiores por el trabajo realizado. Otro 40% manifestó que esto "casi nunca" ocurre, mientras que el restante 20% dijo que sucede "siempre".

Este resultado evidencia que existe la tendencia de los superiores de la institución en estudio a motivar a sus trabajadores por medio del agradecimiento, lo cual es un recurso económico y eficaz.

Cuadro 27. Se siente identificado con el equipo de trabajo

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	1	20
A Veces	0	0
Casi Nunca	2	40
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

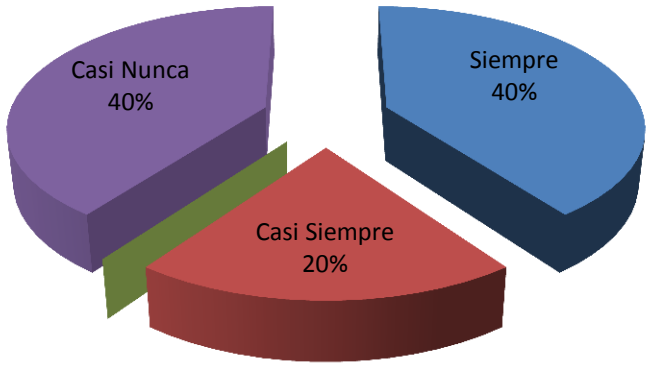


Gráfico 24. Identificación con el equipo

En cuanto a si se siente identificado con su equipo de trabajo, el 40% de los trabajadores dijo que "siempre", otro 40% manifestó que "casi nunca", mientras que el 20% informó que "casi siempre".

La identificación con el grupo de trabajo contribuye a la integración y motivación por las funciones que se llevan a cabo, lo cual se evidencia en un importante porcentaje entre los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV. No obstante, es importante trabajar ese aspecto con aquel grupo de trabajadores que no se identifican con el equipo.

Cuadro 28. Mantiene buenas relaciones interpersonales con el grupo con el cual trabaja

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	2	40
Casi Siempre	2	40
A Veces	1	20
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

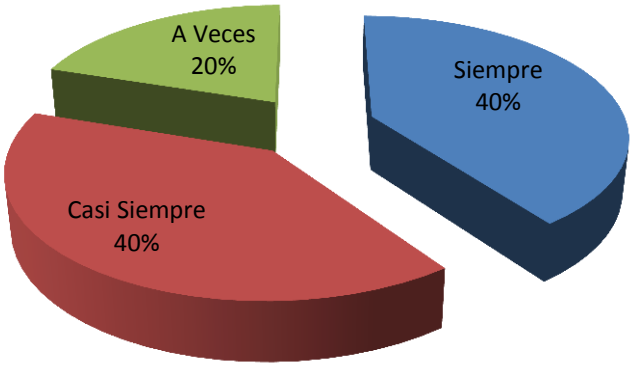


Gráfico 25. Relaciones interpersonales

De acuerdo a la información recabada, el 40% de los encuestados dijo que "siempre" mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo; 40% dijo que "casi siempre", mientras que un 20% manifestó que solo "a veces".

Este resultado evidencia que los trabajadores de la institución objeto de estudio mantienen un buen nivel de relaciones con su equipo, lo cual impacta positivamente en su bienestar y armonía y por lo tanto en la calidad de su trabajo.

Cuadro 29. Se identifica con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	3	60
Casi Siempre	0	0
A Veces	2	40
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

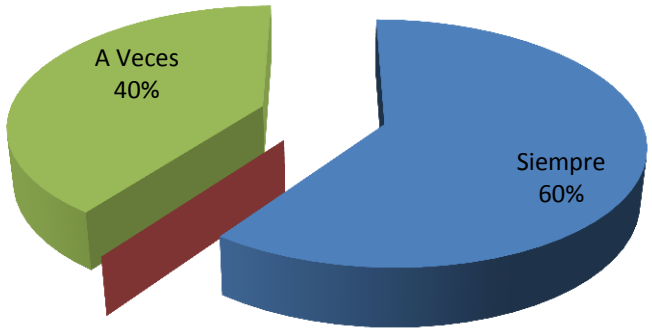


Gráfico 26. Identificación

De acuerdo a los datos recolectados por las autoras, el 60% de los encuestados dijo que "siempre" se siente identificado con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, no obstante, el 40% restante dijo solo que "a veces".

Este resultado deja claro que en su mayoría, a los trabajadores del referido departamento les gusta su trabajo, y sienten empatía y compromiso por las tareas que realizan en función de los objetivos de la institución.

Cuadro 30. Participa en actividades sociales promovidas por el Departamento

Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela		
	fr	%
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	20
A Veces	1	20
Casi Nunca	1	20
Nunca	2	40
Totales	5	100

Fuente: Instrumento aplicado por las autoras (2015)

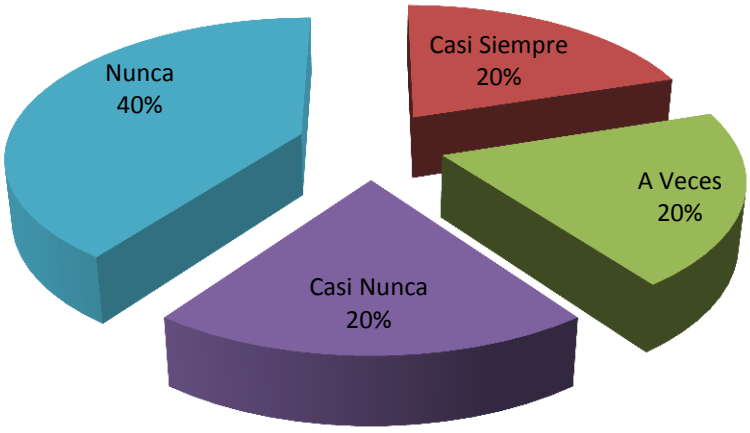


Gráfico 27. Participación en actividades sociales

En cuanto a su participación en actividades sociales que sean promovidas por el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, el 40% de los encuestados dijo que "nunca" lo hace, un 20% manifestó que "casi nunca" se integra. Por su parte, 20% dijo que "a veces", y el restante 20% afirmó que "casi siempre" participa.

De acuerdo a este resultado, un grupo importante de trabajadores no tiene participación alguna en actividades de tipo social que promueva la empresa, mientras que un pequeño porcentaje si lo hace, lo cual representa una debilidad en cuanto a las posibilidades de integración de grupo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procede a presentar las conclusiones de la presente investigación, tomando en cuenta los objetivos contenidos en el mismo.

Existe una importante variedad de factores que inciden en el desempeño del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, entre los cuales es de gran interés mencionar los aspectos referidos a la higiene y el confort, el reconocimiento al trabajo realizado a través de primas, bonos, días libres, entre otros, así como hacer un mayor énfasis en la capacitación y desarrollo en el área en la cual cada uno se desempeña.

Dentro de esta perspectiva, en relación a las características del desempeño laboral en cuanto a la motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y adecuación al ambiente del personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, se puede concluir que éstos se sienten productivos realizando las funciones que llevan a cabo, lo cual a su vez los ha llevado a sentirse motivados en el desempeño del trabajo que han desarrollado hasta ahora. En tal sentido, es importante destacar que la motivación es un factor de gran importancia a nivel laboral, el cual impacta en los resultados de la ejecución de tareas, siendo esto notorio en la población objeto de estudio. Según Stoner (2005) "La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado" (p. 32).

En este orden de ideas, otro de los elementos referidos al desempeño laboral e inciden en su motivación hacia el trabajo es la confianza que los superiores depositan en ellos, al asignarle tareas y funciones que ponen a prueba sus habilidades y destrezas, siendo capaces de realizarlas de manera exitosa, logrando desarrollar un

gran sentido de compromiso hacia la institución para la cual prestan sus servicios, y alcanzando en muchas ocasiones, su propio proceso de realización personal.

En este contexto, la capacitación de los trabajadores en cuanto a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), así como en el rol del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), es un aspecto que debe ser reforzado a fin de formarlos en relación al régimen de seguridad y salud en el lugar de trabajo, contemplado en este instrumento legal y vigilado de manera acuciosa por el referido instituto de prevención.

Si bien es cierto que este aspecto es tomado en cuenta como parte del adiestramiento que recibe la población objeto de estudio, la misma resulta insuficiente y hace necesario tomar decisiones concretas orientadas a promover la educación de los trabajadores en cuanto al dominio de su contenido, tal como lo contempla el artículo 53 de la referida ley cuando expone que:

> En el ejercicio de sus labores, los trabajadores tienen derecho a recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral (p.32).

De acuerdo a ello, se trata de crear un mecanismo de entrenamiento y capacitación que permita a los propios trabajadores diagnosticar, evaluar y proponer los correctivos dirigidos a controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto su salud física como mental. Siguiendo esa orientación, al formar al trabajador se le educa y asesora en materia de seguridad y salud en el trabajo, lo cual permite a su vez, entre otros aspectos, reportar los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL).

En tal sentido, es importante destacar la necesidad de formar al trabajador en el conocimiento acerca de sus derechos en cuanto a las condiciones del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, ya que ello lo convertirá en un agente de cambio y garante de la prevención, salud, seguridad y bienestar en su área laboral. De allí el interés de las autoras en destacar este aspecto, dado su rol de educadoras inclinadas a facilitar herramientas que favorezcan el dominio cognoscitivo de las personas que lo requieran, que en el caso que ocupa esta investigación, se trata de trabajadores que necesitan el manejo y dominio de esta información.

Dentro de esta perspectiva, se puede decir que aspectos como la higiene del sitio de trabajo, orden y limpieza, comodidad y distribución del espacio destinado para el desarrollo de su trabajo, entre otros aspectos, si tienen una importante incidencia en la forma como estos trabajadores objeto de la presente investigación, desarrollan sus funciones, así como la calidad del resultado del mismo. Por otra parte, específicamente en cuanto al factor referido a las condiciones de higiene, existen debilidades en función de sus expectativas, dejando claro que éstas pudieran estar mejor de lo que se encuentran. De manera similar ocurre con el orden y la limpieza y el espacio con el que cuentan para llevar a cabo sus tareas, lo que, de acuerdo a la LOPCYMAT debe contar con suficiente iluminación, ventilación, metraje, entre otras, así como aquellas referidas a las características específicas del trabajo a ejecutar.

Vale la pena destacar que la higiene contribuye a mejorar los lugares de trabajo para controlar y prevenir la posibilidad de desarrollar enfermedades profesionales, uno de los aspectos más importantes de la seguridad y salud ocupacional, a la vez que mejora los ambientes de trabajo y contribuye a optimizar la calidad de vida del trabajador durante la jornada laboral. Por lo tanto, un trabajador sano es una persona que además de realizar su tarea en sintonía con la productividad, asegura que los procesos que implican los objetivos de la organización se puedan realizar con muy buenos resultados.

En este contexto, al determinar las necesidades en cuanto a factores como motivación, satisfacción laboral, reconocimiento y ambiente de trabajo en el

desempeño laboral que presentan el personal adscrito a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, las autoras consideran que estos profesionales se encuentran motivados a realizar su trabajo, les gusta ir a trabajar y están dispuestos a realizar las tareas que le sean asignadas, manteniendo un alto nivel de compromiso y entrega hacia a la institución a la cual prestan sus servicios; no obstante, se hace necesario que algunos elementos como la escasa asignación de incentivos como bonos, primas, publicación en el cuadro de honor, poca participación en actividades de esparcimiento así como la falta de un ambiente de trabajo que le garantice condiciones de comodidad y confort, son factores que inciden de manera determinante en el desempeño laborar de los referidos trabajadores, y utilizados de manera adecuada pueden llegar a cubrir sus necesidades de motivación y alcanzar las metas tanto de la institución como las referidas a ellos mismos en el plano laboral.

De acuerdo a ello, es indudable que para la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, es necesario llevar a cabo, acciones tendentes a la puesta en marcha del desarrollo de estos, y otros factores que tienen influencia en el comportamiento laboral de dichos funcionarios. Es importante hacer mención que la asignación de bonos especiales o primas por puntualidad, asistencia, entre otros, son aspectos que, aunque tienen un costo adicional, generará resultados beneficiosos para la institución. Por su parte, la publicación del "trabajador del mes" en una cartelera pública, a la cual todos los trabajadores tengan acceso visual, así como oportunidad de ser destacados, también representa un elemento que, usado de manera discrecional y plenamente justificado, puede llegar a tener una gran incidencia en el comportamiento exitoso del trabajador objeto de este estudio.

Igualmente, la planificación de actividades de esparcimiento y diversión que permitan compartir con el resto de los trabajadores, es también una herramienta que puede ser usada por los superiores de la referida institución a fin de promover la integración de grupo, permitiendo al mismo tiempo el uso de las instalaciones de la Universidad en beneficio del reforzamiento de las relaciones interpersonales, así como la identificación como miembro importante de un equipo de trabajo que es

capaz de realizar funciones de manera conjunta para alcanzar objetivos que le son comunes, incidiendo así de manera positiva en las metas de la organización para la cual prestan sus servicios.

Recomendaciones

Una vez que han sido presentadas las conclusiones del estudio, las autoras proceden a presentar las recomendaciones que de estas se derivan.

A las autoridades de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Crear estrategias de capacitación, educación y entrenamiento de los trabajadores en cuanto al dominio cognoscitivo de la LOPCYMAT, así como el rol del INPSASEL en su desempeño laboral, favoreciendo un clima de prevención de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales que afecten al conglomerado laboral.

Desarrollar estrategias que contribuyan a reforzar el desempeño de los trabajadores y trabajadoras.

Escuchar de manera puntual las inquietudes y requerimientos de los trabajadores de la institución objeto de estudio, a fin concretar en sus soluciones y fortalecimiento.

Brindar el apoyo necesario para la optimización de aspectos como la higiene y confort, distribución espacial, condiciones de trabajo, entre otros elementos actualmente debilitados.

Promover la participación de los trabajadores en actividades de esparcimiento y recreación con el fin de canalizar el estrés laboral y generar la integración y compromiso con el equipo.

A los trabajadores de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela

Participar de manera dinámica en las actividades programadas por la institución en función de fortalecer la integración entre los trabajadores.

Solicitar ante la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela, la puesta en marcha de programas de capacitación y adiestramiento en cuanto a los aspectos legales contemplados en la LOPCYMAT, así como el papel del INPSASEL en el desempeño de sus funciones.

Manifestar sus inquietudes ante la mencionada dirección con miras a encontrar soluciones convenientes para todos.

A los futuros investigadores de la escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela.

Profundizar en el estudio de este tema y otros aspectos relacionados.

Estudiar de manera metodológica los planteamientos hechos por esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005) Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica S.A.

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación. Episteme, Caracas

Arias Galicia, F. (2007). Administración de Recursos Humanos. 7a ed. México: Trillas.

Armstrong, S. (1991) La motivación Laboral. España. Prentice

Balestrini, M. (2006*)* Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: B.L. Consultores Asociados.

Baron, F. (2002). Administración de Recursos Humanos. 7a edición. México: Trillas

Bohlander G. (2001) Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editions

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinaria), 24 de Marzo de 2000.

Chiavenato, I. (2005) Administración: Proceso Administrativo. Colombia: McGraw Hill.

Davis, K. (1999) "Comportamiento Humano en el trabajo", McGraw-Hill.

Dessler, P. (2005). Administración Moderna. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Díaz R., D. (2004) Factores que influyen en el desempeño de las personas en el trabajo. Revista Administración de Recursos Humanos Hoy. México. Ediciones de la Universidad

Fernández, I. (2007) Diccionario de Investigación, Una Comprensión Holística. SYPAL, Caracas.

García, J. (2007). Recursos humanos. Ediciones Encuentro. España.

Gil-Monte, P. y Peiró J.M. (2001) Desgaste psíquico en el trabajo: el Síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis.

Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (1998). "Comportamiento Organizacional". 8a Edición. México: Editorial International Thomson Editores

Hernández, S.; Fernández, C.; y Baptista, L. (2008) Metodología de la Investigación Mc Graw Hill

Hurtado, B. (2006). Metodología de la Investigación. 2° ed. México: McGraw Hill.

Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial 38.236 del 26 de julio de 2005.

Ley Orgánica del Trabajo (2000). Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 2000.

Pérez, J., Méndez, S., Jaca, M. (2010) Motivación de los Trabajadores. México. Trillas

Mardarás, E. (2005): "La prevención primaria del riesgo psicosocial", Prevención: Revista Técnica de seguridad y salud laborales.

Martín, M. (2005) Riesgos psicosociales en el trabajo: Burnout y mobbing en el deporte. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Marroquín S. y Pérez, L. (2011). "El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Burger King. Universidad de San Carlos de Guatemala

McCloy, D. Oppler, L. y Saer, B. (2000) El Talento Humano en las Organizaciones. Barcelona. Prentice.

Milkovich, J., Boudreau, O. (2006). Recursos Humanos. Madrid: Limusa. Buenos Aires

Montejo, A. (2009) "Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa Manufacturera". Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Estado Lara.

Montes, J., González, P. (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial.

Motowidlo. G. (2003). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Argentina: Granica, S.A.

Narváez A. (1998) Patrimonio Mundial de la Unesco. Vicerrectorado Académico de la Universidad Central de Venezuela. Consulta en línea en www.ucv.ve/...de.../universidades-patrimonio-de-la-humanidad.html

Quintero, L., Africano, D. y Faría, L. (2008) "Elementos que influyen en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa de Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago" Universidad del Zulia, Maracaibo

Ramírez, T. (2006) Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas. Panapo

Riobueno, C. (2003). Procesos administrativos en recursos humanos. Argentina: Granica, S.A.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

Palomino, A. (2000) "Gerencia de Empresas y Administración de la Calidad". Primera Edición. Edit. Universidad San Martín de Porras. Lima.

Sexton, W. (1997) Teorías de la Organización. México. Trillas.

Schein, H. (2004). "Psicología de la Organización". 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall

Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). Comportamiento Organizacional. (1ª ed.). México: Limusa.

Sherwin, T. (2001) El Talento Humano en la Organización. Madrid. Síntesis.

Sherman, A., (1999) "Administración de los Recursos Humanos", Iberoamérica. España.

Stoner, B. (2005) Procesos Gerenciales. México: Mc Graw Hill.

Wendel, F. (2000). Administración Moderna. Universidad de Washington: Limusa.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

Estimado Encuestado:

A continuación se presenta un instrumento de recolección de datos cuya finalidad consiste en recolectar información acerca los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la Universidad Central de Venezuela.

Los datos que usted proporcione son importantes para alcanzar los objetivos de la investigación llevada a cabo por el autor como parte de los requisitos para optar al título de Licenciado en Educación de la Universidad Central de Venezuela; por lo que su uso será estrictamente confidencial y no es necesario que se identifique.

Las Autoras

Parte I. Instrucciones: Lea atentamente cada ítem. Marque con una equis (X) la alternativa seleccionada de acuerdo con el criterio correspondiente a su opinión.

Criterios: S: Siempre; **CS:** Casi Siempre; **AV:** A Veces **CN:** Casi Nunca; **N:** Nunca.

Ítems	S	CS	AV	CN	N
1. El trabajo que realiza en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le permite sentirse productivo.					
2. Se siente motivado con el desempeño laboral desarrollado hasta ahora.					
3. La confianza que depositan en usted es un elemento que lo motiva en la ejecución de su trabajo.					
4. Se siente comprometido con los objetivos de la institución para la cual presta sus servicios.					
5. El cargo desempeñado en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV, le garantiza estabilidad laboral					
6. La capacitación en desarrollo profesional es una de las metas alcanzadas en su trabajo					
7. La capacitación en materia de Ley Orgánica Para las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo es un elemento puesto en práctica en su área laboral					
8. Sus objetivos son alcanzados mediante el desarrollo de sus funciones en el cargo que desempeña					
9. Su espacio de trabajo llena sus expectativas de higiene					
10. El lugar donde trabaja mantiene el orden y la limpieza					
11. Se siente satisfecho con el espacio destinado para ejecutar sus funciones laborales					
12. La seguridad en el trabajo llena sus expectativas					
13. Su lugar de trabajo es confortable y ergonómico					
14. El estrés laboral es un factor que le impulsa positivamente					
15. El estrés laboral representa un elemento perturbador para la ejecución de sus tareas					
16. Participa en actividades de esparcimiento (pasatiempos) en el trabajo					
17. Se le otorgan compensaciones de algún tipo como recompensa al trabajo realizado					
18. Su rendimiento laboral cubre las expectativas de sus superiores					
19. Recibe primas adicionales a su salario					

20. Recibe bonos adicionales a su salario					
21. La asignación del día libre es un método con el que es recompensado su trabajo					
22. El cuadro de honor es utilizado para motivar al trabajador en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV					
23. Recibe agradecimiento de sus superiores como reconocimiento al trabajo ejecutado					
24. Se siente identificado con el equipo de trabajo					
25. Mantiene buenas relaciones interpersonales con el grupo con el cual trabaja					
26. Se identifica con el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Mantenimiento de la UCV					
27. Participa en actividades sociales promovidas por el Departamento					