



Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud

Urdaneta Quintero, Omar Ramón*
Urdaneta Quintero, Milagros del Valle**

Resumen

La evaluación del desempeño es una herramienta de vital importancia para los que gerencian el recurso humano a favor de mejorar el desarrollo progresivo de las habilidades y el grado de motivación de los trabajadores. En ese sentido, la motivación es la fuerza que actúa dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. El objetivo de la investigación fue analizar la evaluación del desempeño y la motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. El estudio fue descriptivo, transeccional, no experimental y de campo. La población estuvo conformada por los institutos de investigaciones de la facultad de medicina y odontología de la Universidad del Zulia siendo las unidades de observación el personal adscrito a estas instituciones, como técnica de recolección de datos se usó el cuestionario tipo encuesta, el cual fue validado por un grupo de expertos, aplicándose luego una prueba piloto y cuyo nivel de confiabilidad fue de 0,95. Los resultados arrojaron la ausencia de una evaluación del desempeño que mida el rendimiento de los trabajadores, ausencia de reconocimientos frecuentes al personal, así como la no aplicabilidad de sanciones por violar una norma, se concluyó la ausencia de evaluaciones formales e informales que generan en el personal malestar en relación a las escasas recompensas y la no aplicación de sanciones por el trabajo incumplido.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, motivación, Institutos de Investigaciones.

Evaluation of Performance and Motivation in Health Research Institute Staff

Abstract

Performance assessment is a tool of vital importance for those who manage human resources in favor of improving progressive skill development and the degree of worker motivation. In this regard, motivation is the force that acts within an individual to initiate and direct his or her behavior. The objective of this research was to analyze the assessment of staff performance and motivation in Health Research Institutes. The study was de-

* Magíster en Gerencia Empresarial. Docente de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. E- mail: omar_urdaneta_q@yahoo.com

** Doctora en Odontología. Docente de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Odontología de la Universidad del Zulia. E- mail: miliur69@hotmail.com

scriptive, with a cross-sectional, non-experimental, field design. The population consisted of research institutes in the Schools of Medicine and Dentistry at the University of Zulia. Units of observation were the staff assigned to these institutions. Data was collected using a survey-type questionnaire, validated by a panel of experts; later, a pilot test was applied, whose reliability level was 0.95. Results showed the absence of an assessment that measures worker performance, the absence of frequent recognitions for the staff, as well as the non-applicability of sanctions for violating a rule. Conclusions were that the absence of formal and informal assessments generated discomfort in the personnel in relation to the few rewards and the non-application of sanctions for uncompleted work.

Keywords: Assessment, performance, motivation, research institutes.

Introducción

La evaluación del desempeño debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto.

Por lo tanto, la aplicación de evaluaciones del desempeño entre los trabajadores de una empresa es un proceso sistemático realizado por parte de la dirección; quien va hacer la encargado de valorar el conjunto de actitudes, desempeño y comportamiento laboral del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad del valor agregado que éste genera para el logro de las metas trazadas en la organización.

Por otra parte, Amorós (2007), manifiesta que la evaluación del desempeño permite maximizar la motivación en los individuos, en la medida que el trabajador perciba una evaluación favorable, por sus tareas cumplidas va a prestar un mejor servicio. En ese sentido, la motivación es uno de los indicadores fundamentales y requiere de mayor atención en toda organización; al desconocer lo que conlleva a un comportamiento determinado de un individuo, será difícil de comprender

para la dirección al tratar impulsar a un grupo de personas pertenecientes a un equipo de trabajo hacia una meta trazada.

A tales consideraciones, se concibe que la evaluación del desempeño y la motivación, constituyen dos herramientas de gran interés por sus aportes para el conocimiento y formación del recurso humano en ambientes laborales universitarios. En ese sentido, Smitter (2008), señala que la evaluación del desempeño en el sector universitario debe ser centrada en dos nociones básicas: apreciación del desenvolvimiento de un individuo en un cargo dentro de un contexto determinado e identificación de su potencial de desarrollo.

Por lo tanto, el estudio de ambas variables permite asegurar el logro de metas personales e institucionales; situando de esa manera, a los institutos de investigaciones del área salud, en organizaciones prestadoras de una calidad en el servicio y al mismo tiempo, apegadas en su quehacer científico para desarrollar ventajas competitivas frente a otros centros de investigaciones.

En cuanto a la metodología, el estudio fue de tipo descriptivo, aplicado, de campo no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por el Instituto de Investigaciones Biológicas, Clínicas y Medicina e Higiene del Trabajo (Facultad de Medicina), Instituto de Investigaciones Odontológicas (Facultad de Odontología) de la Universidad

del Zulia. Se diseñó un cuestionario estructurado (Escala Lickert) el cual fue aplicado a todo el personal de estos institutos, el instrumento fue validado mediante el juicio de cinco (5) expertos del área de recursos humanos y metodología. Así mismo, se aplicó una prueba piloto y se verificó la validez aplicando la prueba Alfa Cronbach, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 16.0 arrojando un 0.95% de confiabilidad.

1. Marco referencial

1.1. Evaluación del desempeño

Según Hughes *et al.* (2007:244), “el desempeño se refiere a esos comportamientos dirigidos a la misión o metas de la organización, o de los productos y servicios resultantes de esos comportamientos”. A tal definición se puede interpretar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Por otra parte, para Ivancevich (2005: 260), la evaluación del desempeño “es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien”, siendo este proceso una alternativa de los que gerencian para ofrecer retroalimentación a los empleados con relación a su rendimiento laboral. A tales consideraciones, se interpreta lo que debe ser frustrante para un empleado de alto rendimiento en su trabajo, recibir el mismo aumento de sueldo que un compañero que no lo merezca, eso da como resultado, falta de incentivo para realizar una buena labor.

En ese orden de ideas, Newstrom (2007), analiza la importancia de las evaluaciones del desempeño en los sistemas de recompensas, ayudando con ello a: asignar recursos en un ambiente dinámico, motivar y recompensar a los trabajadores, retroalimentar a los empleados, mantener relaciones intragrupales, capacitar al personal, y cumplir con las regulaciones legales. Al considerar tales beneficios, es recomendable promover evaluaciones aplicadas anualmente y en casos más específicos cada trimestre, en donde el jefe se reúne con todos y cada uno de sus subalternos, con el objeto de medir los resultados obtenidos en el año, con relación a los objetivos que deban cumplir.

El autor antes mencionado, sugiere las evaluaciones anuales y por ende el incremento salarial que realizan la mayoría de las empresas en cada uno de sus empleados es medida con base al cumplimiento de los objetivos de su cargo; debería también realizarse sobre su comportamiento, trabajo en equipo, cooperación con sus compañeros, aportes de sus ideas y participación en los cambios e innovaciones que haya implementado en la organización.

En ese orden de ideas, se analiza la evaluación del desempeño como los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivando de esta manera a los trabajadores y ayudando a fomentar su desarrollo personal.

Dolan *et al.* (2007), manifiestan que el sistema de evaluación de rendimiento incluye una serie de procesos, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento en la medición, tales como: el análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos para adecuar la norma al estudiar los datos de rendimiento, la evaluación de la

validez y fiabilidad de los métodos para medir el comportamiento del empleado.

En ese sentido, es importante señalar el deber de conocer las características del evaluador y del evaluado, así mismo, el proceso de analizar la información para incidir en la formación del trabajador y por último, la evaluación del grado en que se manejan adecuadamente el sistema de evaluación del desempeño en relación a los objetivos de la empresa. Al respecto, Jones y George (2006); Koontz y Weihrich (2007), señalan la existencia de dos alternativas de evaluar al personal de una empresa: la primera, una evaluación informal y la segunda, una evaluación formal.

1.1.1. Evaluación informal

Jones y George (2006), definen la evaluación informal como un estudio no programado del avance hasta el momento en que se aplica y que debilidades se deben mejorar. Para ello, es necesaria la reunión entre administradores y subordinados para conocer los avances y las áreas que requieren reforzarse, ofreciendo una retroalimentación oportuna referente a la manera en que se manejan sus nuevas responsabilidades.

Las ideas expuestas por los autores, hacen reflexionar que una evaluación informal incluye recolectar información de varias fuentes que no están conectadas al proceso formal de evaluación, y que tiene lugar en el lugar de trabajo u otros lugares no estructurados. Como entrevistas con los empleados, observaciones del comportamiento en el lugar de trabajo, revisión de los documentos y archivos de los trabajadores.

1.1.2. Evaluación formal

Koontz y Weihrich (2007), especifican que la evaluación debe medir la consecución

de metas y planes, así como el desempeño del administrador. No sólo se debe ser bueno en el cumplimiento de las funciones inherentes a la administración de recursos, sino que también se debe establecer estrategias para evaluar el recurso humano y en cualquier otra área de la empresa que requiera responsabilidad. El sistema de evaluación del desempeño debe extenderse así al área administrativa al medirse con qué entienden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

Por su parte, Ivancevich *et al.* (2006), exponen que las evaluaciones formales es un proceso que por lo general se da de manera programada, practicada cada año, al contrario de la evaluación informal que es un proceso continuo. En ese orden de ideas, Jones y George (2006:436), la conciben como una evaluación “llevada a cabo en fecha fija durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado”.

Todas estas razones, llevan a inferir que las evaluaciones formales permiten que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente. Por otra parte, identifican a los empleados que merecen aumentos por méritos, Así mismo, localizan a los trabajadores que necesitan mayor capacitación e identifican a los candidatos para ascensos.

1.2. Motivación

Para Gibson *et al.* (2006:132), “la motivación es un concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento”. En este sentido, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo su-

ficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

De igual manera, según Chiavenato (2002:596), “la motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer necesidades individuales”. Por otra parte, Robbins y Decenzo (2002:313), definen a la motivación “como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de las organizaciones, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal”.

Al mismo tiempo, Ivancevich (2005: 62), refiere que la motivación de los empleados “es el conjunto de actitudes que predisponen a una persona a actuar en cierto sentido para alcanzar una meta”. De los conceptos emitidos por tales autores, se concibe a la motivación como una respuesta a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para dejar de hacerlo.

A tales consideraciones, Gibson *et al.* (2006), señalan que los individuos difieren en las recompensas deseadas, en la medida al intentar satisfacer sus necesidades y en el comportamiento que éstos desempeñan en el ambiente laboral. Es por ello, la importancia para todo gerente el tener la habilidad de hacer cumplir las normas de la organización y ofrecer recompensas a los trabajadores, al lograr cumplir las metas e imponer castigos a quienes incumplan las reglas.

1.2.1. Recompensas

Para Gibson *et al.* (2006), en todo proceso de producción, las organizaciones establecen ciertos sistemas de recompensas y castigos, con el propósito de limitar el comportamiento de los trabajadores. El comportamiento de los gerentes, establecen normas que se dirigen hacia abajo en una empresa. Representa el grado de libertad que se les debe conceder a los empleados en la toma de decisiones, promoviendo aumentos salariales, ascensos y otras recompensas.

En ese orden de ideas, el aspecto de recompensas abarca el paquete de beneficios contractuales que ofrece la empresa a su personal, tales como: el salario, vacaciones, ascensos de puestos de trabajo con mayor sueldo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes que leven a un desarrollo tanto personal como profesional del trabajador. Los principales objetivos de las recompensas son: contratar mano de obra calificada para unirse a la organización, promover entre los empleados la cultura de asistir diariamente al trabajo, eliminando de esta manera el ausentismo y retraso y por último motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño.

De esta manera, las recompensas estimulan: a) aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo, b) ampliar la interdependencia con terceros y con el sistema o con la organización en sí y c) ayudar a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino.

Es por ello que Newstrom (2007), sostiene la importancia que tiene para las empresas el de establecer sistemas de incentivos económicos ya que éstos inducen en los trabajadores a un alto nivel de desempeño individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, para la organización es de fundamental interés

estimular las conductas deseables en los individuos; a través del desarrollo de habilidades en los puestos de trabajo, el satisfacer las necesidades del empleado y otros incentivos, como: la repartición de las utilidades de la empresa, bonos, entre otros; los cuales van a estimular la motivación en el trabajador.

Al mismo tiempo, Bateman y Snell (2005), aseguran que los sistemas de recompensas sirven para propósitos de motivar y conservar a los trabajadores, estableciendo para ello planes de incentivos individuales, donde se considera una norma objetiva con respecto a la cual se compara el desempeño del empleado.

Por otro lado, existe el plan de reparto de ganancias, basado en la relación entre los costos de mano de obra y el valor de la venta de la producción y por último, el plan de reparto de utilidades, basados en otorgar al trabajador dinero remuneraciones por la productividad de la unidad, departamento, planta o compañía.

De las consideraciones anteriores, se señala que las recompensas animan a los trabajadores a centrarse estrechamente en una tarea, para hacerla tan rápidamente como sea posible. Toda la organización debe lograr entre su personal, centrarse en los objetivos estratégicos y que alcanzarlos se convierta en una forma de vida, gratificando así a los individuos que logren las metas y negar estos incentivos e imponer castigos a quienes no lo hagan.

1.2.2. Castigos

Para Arvey *et al.* (citado por Hughes *et al.*, 2007:473), la disciplina del castigo sirve para modificar la mala conducta de un subordinado y es definido “como la administración de un suceso adverso o el retiro de un suceso positivo o estímulo, lo que resulta de disminuir la posibilidad de que una conducta parti-

cular sea repetida”. Los ejemplos del castigo pueden considerar reprimendas verbales, ser trasladados de un departamento a otro menos prestigioso, retener el salario, ser despedido o perder la posibilidad de participar por completo en un equipo.

Se concibe a la administración del castigo como mecanismo de restricción para corregir cualquier tipo de problema conductual o desempeño en el trabajo o la violación de una norma o regla preestablecida por la organización. Según Gibson *et al.* (2006), las normas deben ser claras y explícitas para impartir el orden dentro de la organización y manejar los conflictos. No solo establecer disciplina abarca la puntualidad en el cumplimiento del horario de trabajo, obediencia al jefe y orden, también comprende la eficacia y la eficiencia, la adición del valor hacia la organización y otros elementos necesarios para la empresa.

En ese sentido, la aplicación de medidas disciplinarias permiten restringir el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como impedir que se repitan. Atendiendo a estas consideraciones, la disciplina hace que los empleados ajusten sus comportamientos a los principios corporativos, mientras la organización realiza un monitoreo permanente de los objetivos que han sido propuestos.

Sin embargo, no todos los individuos involucrados en determinada labor aceptan las reglas que deben adoptar para un correcto comportamiento por lo que es necesario aplicarle por parte de la organización una acción disciplinaria más fuerte y se le conoce con el nombre de castigo para acondicionar la actuación que se desea del trabajador hacia la empresa.

Por su parte, DeConick (citado en Ivankevich *et al.*, 2006), describen el castigo como la presentación de consecuencias incómodas o no deseadas ante una determinada respuesta

conductual. Un ejemplo de castigo es el bajar la categoría o puesto de trabajo a una persona por una conducta que viole las normas de la empresa, la cual debe considerarse con cuidado y objetividad, considerando todos los aspectos pertinentes a la situación que han llevado a tomar tal medida.

2. Resultados de la investigación

Se presentan a continuación los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado para tal fin. Tales resultados se analizan de acuerdo al objetivo de investigación previamente establecido.

La Tabla I, refleja las frecuencias de la evaluación del desempeño en el personal que labora en los Institutos de Investigaciones de Salud siendo el promedio a la categoría de totalmente en desacuerdo con un 57,87% del total de la población, siendo los de mayor proporción las afirmaciones: la ausencia de evaluaciones de desempeño en forma escrita al personal, las reuniones son poco frecuentes para medir el rendimiento de los trabajadores y no lo hacen semestralmente. Por el contrario, el 19,48% estuvo totalmente de acuerdo,

el 14,23% parcialmente de acuerdo, el 5,43% parcialmente en desacuerdo y finalmente el 2,98% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados expuestos anteriormente evidencian la ausencia de evaluaciones de desempeño (formal e informal) en el personal adscrito en los Institutos de Investigaciones de salud. Tales resultados difieren del estudio reportado por Chiang *et al.* (2010), quienes revelan la importancia de cómo influye la motivación laboral sobre la evaluación del desempeño, de esa manera, en el estudio se evidencia el conocimiento que tienen los trabajadores de ser evaluados y tales resultados, demuestran que las tareas ejecutadas van de regular a buenas, lo que indica que no hay malos trabajadores.

Al mismo tiempo, en el estudio realizado por Pedraza *et al.* (2009), en la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, demuestran que la evaluación del desempeño es importante para conocer en qué medida se mide el cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. Según este estudio, la estabilidad laboral es un elemento importante a considerar en el desempeño de los trabajado-

Tabla I
Frecuencias de la evaluación del desempeño en el personal
de los Institutos de Investigaciones de Salud

ÍTEMS	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
1. Mi superior comenta si una tarea en particular cumplió con las metas de la institución.	55,80	29,50	5,30	2,10	7,30	100,00
2. La dirección no corrige los errores cometidos por el personal.	13,70	27,40	2,10	6,30	50,50	100,00
3. La dirección realiza evaluaciones escritas semestralmente al personal.	11,60	3,20	2,10	5,30	77,80	100,00
4. Se desconoce el resultado de una tarea asignada.	16,80	12,60	4,30	18,90	47,40	100,00
5. Se evalúa en forma escrita al personal.	11,60	3,20	0,00	0,00	85,20	100,00
6. La dirección establece reuniones periódicas para evaluar el desempeño del personal.	7,40	9,50	4,10	0,00	79,00	100,00
PROMEDIOS	19,48	14,23	2,98	5,43	57,87	100,00

Fuente: Elaboración propia (2013).

res, brindándole al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

De igual manera, Salas *et al.* (2012), reportan en su investigación que la importancia de la evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, en unión con las condiciones laborales y personales requeridas en el trabajador para su actuación en un determinado puesto de trabajo.

Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que esto va a depender de las condiciones existentes en el medio laboral.

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

En consideración a la Tabla II, la cual considera las frecuencias de la motivación (recompensas) en el personal que labora en los Institutos de Investigaciones de Salud, el promedio de 50% comunicó estar en total desacuerdo con que las instituciones recompensen a su personal, sin embargo el 29,15% reportó

estar en total acuerdo, el 8,65% parcialmente en desacuerdo, el 12,20% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo a lo reportado en el presente estudio, se evidencia la ausencia de reconocimientos al personal adscrito a los Institutos de Investigaciones del área salud influyendo de manera negativa en la motivación del personal en sus actividades laborales.

Tales resultados son similares en lo reportado por Pedraza *et al.* (2009), quienes señalan en su trabajo que el 100% del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia manifestaron una total insatisfacción con el programa de recompensas implementado por la institución, lo cual evidencia un factor negativo de gran relevancia siendo que la satisfacción es el motor principal que permite que las personas se esmeren en realizar sus labores efectivamente.

Los resultados encontrados en el estudio de Nohria *et al.* (2008), muestran la importancia que tienen los sistemas de recompensas en los trabajadores y las ventajas de valorar el buen desempeño, promoviendo el impulso hacia una cultura que estimule la colaboración y la apertura.

Con respecto a la Tabla III, se observa las frecuencias de la motivación (castigos) en el personal que labora en los Institutos de Investigaciones de Salud, el promedio del

Tabla II
Frecuencias de la Motivación (Recompensas) en el personal de los Institutos de Investigaciones de Salud

ÍTEM	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
7. La dirección recompensa al personal por el trabajo bien realizado.	10,00	0,00	5,30	4,70	80,00	100,00
8. Ausencia de reconocimientos por los tareas bien realizadas.	48,30	0,00	19,10	12,60	20,00	100,00
PROMEDIOS	29,15	0,00	12,20	8,65	50,00	100,00

Fuente: Elaboración propia (2013).

Tabla III
Frecuencias de la Motivación (Castigos) en el personal
de los Institutos de Investigaciones de Salud

ÍTEMS	TA	PA	NAND	PD	TD	TOTAL
9. El personal se monitorea así mismo, asumiendo la responsabilidad de las consecuencias de tales acciones.	61,10	20,00	6,30	2,10	10,50	100,00
10. La dirección reprende al personal por haber efectuado mal una labor delante de otras personas.	17,90	10,50	0,00	16,80	54,80	100,00
11. La dirección suspende si el personal viola alguna norma establecida.	9,50	3,20	7,40	9,50	70,40	100,00
12. Cuando se realiza de manera incorrecta una tarea, se corre el riesgo de ser removido del puesto.	5,30	0,00	0,00	17,90	76,80	100,00
PROMEDIOS	23,45	8,43	3,43	11,58	53,13	100,00

Fuente: Elaboración propia (2013).

53,13% manifestó estar totalmente en desacuerdo con la implementación de castigos para reprender al personal por violar las normas de la institución, mientras que el 23,45%, respondió estar totalmente de acuerdo, el 11,58% parcialmente en desacuerdo, el 8,43% parcialmente de acuerdo y el 3,43% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con relación a los castigos, en el presente estudio, se observa la no aplicación de sanciones a los trabajadores de los institutos de investigaciones del área salud por el trabajo incumplido. Los resultados encontrados difieren de la literatura, en la cual Arvey *et al.* (citado por Hughes *et al.*, 2007), refieren la necesidad para toda institución el de implementar sanciones con el propósito de modificar la mala conducta de un trabajador o para quienes no cumplan con las metas fijadas por la dirección, con el objeto de minimizar que un mal comportamiento sea repetido.

3. Conclusiones

De las consideraciones anteriores se concluye que las evaluaciones informales, aplicadas en los institutos de investigaciones en salud están basadas en el quehacer diario

del personal, pero son insuficientes, aunado a una escasa aplicación de un sistema formal y sistemático de evaluación que propicie la retroalimentación, entre los trabajadores y los directivos de cada departamento, dificultando así el identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

El fin primordial de aplicar evaluaciones de desempeño es el de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo sus funciones en la medida que se le asignen las tareas. Por ello, es necesario disponer de niveles de medición o estándares completamente verificables para monitorear a cada trabajador y saber así como se sienten en sus funciones. Por otra parte, no existen recompensas ni se imponen castigos, tal como sea el caso a aquellos trabajadores que cumplan o incumplan en lo establecido en sus tareas.

Por lo anteriormente expuesto es importante para los trabajadores el percibir que su presencia y sus habilidades son fundamentales en el lugar donde laboran, deben sentirse escuchadas. Igualmente, el personal debe percibir en su lugar de trabajo que la institución recompensa de forma adecuada su esfuerzo, es decir deben tener la sensación de que su ins-

titución cumple sus expectativas. En la medida que los trabajadores, se les evalúe de manera pertinente, estarán en la mejor disposición de conocer acerca de los deberes y responsabilidades de sus funciones, al tener los conocimientos y habilidades laborales necesarios, serán menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo y por ende estarán más motivados a cumplir con sus obligaciones.

Por tal motivo, es recomendable propiciar en el empleado el establecimiento de pruebas que ayuden a medir el rendimiento de sus funciones, motivando de ésta manera a quienes cumplan con sus tareas y estableciendo correctivos a aquellos trabajadores que no logren cumplir con los objetivos de los institutos de investigaciones de salud.

Bibliografía citada

- Amorós, Eduardo (2007). **Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas.** Disponible en <http://www.eumed.net/libros.com>. Consulta realizada el 14 de febrero de 2011.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2005). **Administración. Un nuevo panorama competitivo.** Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiang, María; Méndez; Gustavo y Sánchez; Gonzalo (2010). **Cómo Influye la Satisfacción Laboral sobre el Desempeño: Caso empresa de Retail.** Disponible en <http://www.redalyc.org>. **Revista Theoria, Ciencia, Arte y Humanidades.** Vol. 19, No. 2, Pp. 21-36. Consulta realizada el 11 de noviembre de 2011.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano.** Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia.
- Dolan, Simon; Cabrera, Ramón; Jackson, Susan; & Schuller, Randall (2007). **La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito El capital humano en tiempos de Transformación.** Tercera edición. Editorial. Mc Graw Hill. España.
- Gibson, James; Ivancevich, Johns; Donnelly, James; y Konopaske, Robert (2006). **Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.** Duodécima edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- Hughes, Richard; Ginnett; Robert y Curphy, Gordon (2007). **Liderazgo.** Quinta edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- Ivancevich, Johns (2005). **Administración de Recursos Humanos.** Novena Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México.
- Ivancevich, Johns; Konopaske, Robert & Matteson, Michael (2006). **Comportamiento Organizacional.** Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Jones, Gareth y George, Jennifer (2006). **Administración Contemporánea.** Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- koontz, Harold y Wehrich, Heinz (2007). **Elementos de Administración. Un Enfoque Internacional.** Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Newstrom, Jonh (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** Duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Nohria, Nitin; Groysberg, Boris y Eling, Linda (2008). **Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo.** Disponible en <http://www.dialnet.com> **Harvard Business Review.** Vol. 86, N°. 7, Pp. 84-91. Consulta realizada el 14 de noviembre de 2011.
- Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys y Conde, Mayrene (2009). **Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.** Disponible

- en <http://www.scielo.org> **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 16, N°. 3. Consulta realizada el 14 de marzo de 2013.
- Robbins, Stephen y Decenzo, David (2002). **Fundamentos de Administración**. Tercera Edición. Prentice Hall. México.
- Salas, Ramón; Díaz, Lázaro y Pérez, Grisell (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. Disponible en <http://www.scielo.org>. **Revista Educación Médica Superior**. Vol. 26, N°. 4. Consulta realizada el 14 de marzo de 2013.
- Smutter, Yajaira (2008). Lineamientos para la auto-evaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el instituto pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez". Disponible en <http://www.scielo.org>. **Revista Investigación y Postgrado**. Vol. 23 N°. 3. Consulta realizada el 29 de marzo de 2013.