



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
NÚCLEO GUASDUALITO**

**SUBPROGRAMA DE ESTUDIOS  
AVANZADOS**

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA  
UNIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS  
DE LA UNELLEZ NÚCLEO GUASDUALITO.**

**Autora: Yesika Castro**

**Tutor: MSc. Rosa Cortes**

Guasdealito, febrero 2024

*Universidad Nacional Experimental*  
*De los Llanos Occidentales*  
*“EZEQUIEL ZAMORA”*



*La Universidad que Siembra*

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social**

**Coordinación de Postgrado**

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO  
DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA UNIDAD DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNELLEZ NÚCLEO  
GUASDUALITO.**

*Trabajo de grado presentando para optar al título de Magister Scientiarum en  
Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional*

**Autor:**

Castro Diaz, Yesika Marlyn

CI. V-15.925.365

**Tutora: MSc. Rosa Cortes**

Guasqualito, febrero 2024

*Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"*



*La Universidad que Siembra*

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Postgrado  
Maestría en Administración Mención  
Gerencia y Planificación Institucional

### APROBACIÓN DEL TUTOR

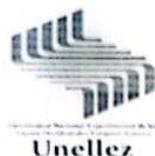
Quien suscribe, **Rosa Migdalia Cortes Pernia**, con Cedula de Identidad N° 10.012.486, hago constar por medio de la presente que acepto Asesorar, respectivamente en calidad de Tutora durante el periodo de planificación, desarrollo, presentación y evaluación del Trabajo de Grado al Especialista **Castro Diaz, Yesika Marlyn** con Cédula de Identidad N° **V-15.925.365**, estudiante Regular de la Carrera Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional, quien está desarrollando el Trabajo de Grado que tiene por Título: **Incidencia de la Satisfacción Laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Guasualito, a los 28 días del mes de febrero de 2024.

Atentamente,

**MSc. Rosa Migdalia Cortes Pernia**

**C.I. V-10.012.486**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Jefatura Subprograma de Estudios  
Avanzados



### ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 09:40 a.m. del día 02 de julio del 2024 reunidos en la Jefatura de Estudios Avanzados, del Programa Académico Guasqualito, Estado Apure, los profesores: **MSc. Ana Ramos C.I. 13.791.015 Jurado Principal**, **MSc. Danilo Grisman C.I. 10.130.625 Jurado UNELLEZ** y la **MSc. Rosa Cortes C.I. 10.012.486 Tutora**, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios avanzados Guasqualito UNELLEZ, según Resolución CAEA/2024/07/109, 01 DE JULIO DE 2024, ACTA N° 06 ORDINARIA, PUNTO 11, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA UNIDAD DE SERVICIOS, ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS, UNELLEZ NUCLEO GUASQUALITO" presentado por la licenciada: **Jessica Castro**, titular de la cédula de identidad C.I. N°-15.925.365, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 54**, del **CAPÍTULO III DE LOS TRABAJOS TÉCNICOS, TRABAJOS ESPECIALES DE GRADO, TRABAJOS DE GRADO Y TESIS DOCTORALES DEL REGLAMENTO PARCIAL DE ESTUDIOS AVANZADOS DE LA UNELLEZ**, admitir el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 05 de julio del 2024 a las 02:00 p.m.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:

  
MSc. Rosa Cortes  
C.I. N° 10.012.486  
Tutora

  
MSc. Ana Ramos  
C.I. N° 13.791.015  
Jurado Principal UNELLEZ

  
MSc. Danilo Grisman  
C.I. N° 10.130.625  
Jurado UNELLEZ



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"

Jefatura Subprograma de Estudios  
Avanzados



SUBPRESAV  
SUB-PROGRAMA DE  
ESTUDIOS AVANZADOS  
GUASDUALITO-UNELLEZ

#### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 02:40 p.m. del día 05 de julio del 2024 reunidos en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora del Programa Académico Guasdualito, Estado Apure, los profesores: MSc. Ana Ramos C.I. 13.791.015 Jurado Principal, MSc. Danilo Grisman C.I. 10.130.625 Jurado UNELLEZ y la MSc. Rosa Cortes C.I. 10.012.486 Tutora, respectivamente, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA UNIDAD DE SERVICIOS, ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS, UNELLEZ NUCLEO GUASDUALITO" presentado por la licenciada: Jessica Castro, titular de la cédula de identidad C.I. N°-15.925.365, con el cual aspira obtener el Grado Académico **Magister Scientiarum** en Administración mención Gerencia y Planificación Institucional, con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, la participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplida todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad, acordó Aprobar el trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo antes señalado firman:

  
MSc. Rosa Cortes  
C.I. N° 10.012.486  
Tutora

  
MSc. Ana Ramos  
C.I. N° 13.791.015  
Jurado Principal UNELLEZ



  
MSc. Danilo Grisman  
C.I. N° 10.130.625  
Jurado UNELLEZ

## DEDICATORIA

Hoy al finalizar esta etapa de formación profesional, deseo dedicar el presente Trabajo de Grado, primeramente, a Dios, por su infinito amor, porque en todo momento me ha demostrado que se encuentra entre nosotros, dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante y superar los obstáculos.

A mis padres, siempre presente en mi mente y corazón, moldeado mi existencia, por sus valiosos consejos, sabias palabras que me han permitido direccionar mi futuro. Para ustedes este triunfo.

A mis Hijas, porque vinieron a este mundo a completarme y llenarme de alegría.

A mis demás familiares, que han contribuido a lograr esta meta, pero a todas ellas gracias por su apoyo desinteresado.

*Yesika*

## AGRADECIMIENTOS

A mi casa de estudio, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, al personal obrero y administrativo; por brindarme espacios y procesos propicios para mi transitar universitario.

A los docentes, con quienes a lo largo de la carrera tuvimos la oportunidad de conocer y compartir por sus conocimientos, dedicación, valor humano; cada uno con sus virtudes y defectos dejaron sus huellas en nuestra formación profesional.

A mi tutora, por asesorarme, apoyarme, dedicarme su valioso tiempo y bríndame los conocimientos necesarios para desarrollar con éxito el trabajo de grado. Sus orientaciones fueron clave para lograr el éxito, Dios la bendiga siempre.

A mis compañeros de estudios, porque logramos entrelazar amistades que se mantendrán a lo largo de nuestras vidas.

A todas aquellas personas, que de una forma u otra aportaron su granito de arena, abonando mi camino al éxito.

*Yesika*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pp</b>
Contraportada.....	ii
Aceptación del tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Lista de Cuadros.....	viii
Lista de Gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	1
<b>Capítulos</b>	
<b>I El Problema.....</b>	<b>3</b>
Planteamiento y formulación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación de la investigación.....	8
Alcance y delimitación.....	10
<b>II Marco Teórico o Referencial.....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases Teóricas.....	15
<i>Satisfacción Laboral</i> .....	16
<i>Desempeño Laboral</i> .....	33
<i>Teorías que sustentan la investigación</i> .....	42
Bases Legales.....	44
Sistemas de Variables.....	48
Operacionalización de Variables.....	49
<b>III Marco Metodológico.....</b>	<b>50</b>
Enfoque o paradigma de investigación.....	50

Tipo de Investigación.....	51
Diseño de la investigación.....	52
Población y Muestra.....	53
Técnicas e instrumentos de recolección de Información.....	54
Validez del Instrumento.....	55
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	56
<b>IV Análisis de la Información.....</b>	<b>57</b>
<b>V Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>93</b>
<b>VI. La Propuesta.....</b>	<b>97</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>105</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>110</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
1. Operacionalización de la Variable.....	49
2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Condiciones de trabajo.....	59
3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Salario.....	61
4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Beneficios Complementarios.....	63
5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Supervisión.....	65
6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Seguridad.....	67
7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Relaciones Interpersonales.....	69
8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Capacitación y Adiestramiento.....	71
9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Delegación de Funciones.....	73
10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Toma de Decisiones.....	75
11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Ascensos.....	77
12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Habilidades.....	79
13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Reconocimiento al logro.....	81
14. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Responsabilidad.....	83
15. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Productividad.....	85
16. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Eficiencia.....	87
17. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Motivación.....	89
18. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Trabajo en Equipo.....	91

## LISTA DE GRÁFICO

<b>Gráfico</b>	<b>PP.</b>
1 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Condiciones de trabajo.....	59
2 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Salario.....	61
3 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Beneficios Complementarios.....	63
4 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Supervisión.....	65
5 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Seguridad.....	67
6 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Relaciones Interpersonales.....	69
7 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Capacitación y Adiestramiento.....	71
8 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Delegación de Funciones.....	73
9 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Toma de Decisiones.....	75
10 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Ascensos.....	77
11 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Habilidades.....	79
12 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Reconocimiento al logro.....	81
13 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Responsabilidad.....	83
14 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Productividad.....	85
15 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Eficiencia.....	87
16 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Motivación.....	89
17 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Trabajo en Equipo.....	91

*Universidad Nacional Experimental*  
*De los Llanos Occidentales*  
*“EZEQUIEL ZAMORA”*



*La Universidad que Siembra*

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
 Coordinación de Postgrado  
 Maestría en Administración Mención  
 Gerencia y Planificación Institucional

**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO  
 DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA UNIDAD DE SERVICIOS  
 ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNELLEZ NÚCLEO  
 GUASDUALITO, ESTADO APURE.**

**Autora:** Castro, Yesika  
**Tutora:** MSc. Rosa Cortes  
**Febrero, 2024.**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito Analizar la incidencia de la Satisfacción Laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Núcleo Guasualito. Metodológicamente se le dio a la investigación un enfoque cuantitativo, tipo de campo con nivel descriptivo y, un diseño No Experimental. Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de encuesta, diseñando un cuestionario estructurado con treinta y cinco (35) preguntas con respuestas tipo Escala Likert modificada con respuestas Siempre, Algunas Veces y Nunca, el cual fue aplicado a doce (12) sujetos a través de una muestra censal. Se concluyó: que los resultados obtenidos en la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito bajo estudio el nivel decisorio esta entre Algunas Veces y Nunca, lo que implica que el personal no esta facultado para la toma de decisiones, por tanto, el automatismo y la espera de órdenes pueden llevar a la insatisfacción laboral, la aparición de enfermedades laborales tales como el aburrimiento o síndrome de boreout, estrés o síndrome de Brunet, entre otros, que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, aumentando la insatisfacción la laboral y por ende un bajo desempeño de sus funciones, A raíz de lo antes mencionado, se evidencio que los factores internos y externos de satisfacción estudiados influyen notablemente en el desempeño de los trabajadores; ya que se encontró correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables.

**Palabras Claves:** Satisfacción Laboral-Desempeño-Talento Humano

Experiential national University  
 From the Western Plains  
 "EZEQUIEL ZAMORA"



The University that Sows

Vice-Rector for Planning and Social Development  
 Postgraduate Coordination  
 Master's Degree in Administration  
 Management and Institutional Planning

**IMPACT OF JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF HUMAN  
 TALENT ATTACHED TO THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL  
 SERVICES UNIT OF THE UNELLEZ NUCLEO GUASDUALITO, APURE  
 STATE.**

**Author:** Castro Yesika  
**Tutor:** MSc. Rosa Cortes  
**February, 2024.**

**ABSTRACT**

The purpose of the research was to analyze the impact of Job Satisfaction on the performance of human talent assigned to the Administrative and Financial Services Unit of the Unellez Núcleo Guasdalito. Methodologically, the research was given a quantitative approach, a field type with a descriptive level and a Non-Experimental design. To collect the information, the survey technique was used, designing a structured questionnaire with thirty-five (35) questions with modified Likert Scale type responses with answers Always, Sometimes and Never, which was applied to twelve (12) subjects. through a census sample. It was concluded: that the results obtained in the united under study the decision-making level is between Sometimes and Never, which implies that the staff is not empowered to make decisions, therefore, automatism and waiting for orders can lead to job dissatisfaction, the appearance of occupational diseases such as boredom or boreout syndrome, stress or Brunet syndrome, among others, which hinder the fulfillment of objectives, increasing job dissatisfaction and therefore poor performance of their duties, As a result of the aforementioned, it was evident that the internal and external satisfaction factors studied significantly influence the performance of workers; since statistically significant correlations were found between both variables.

**Key Words:** Labor Satisfaction-Performance-Human Talent

## INTRODUCCION

El talento humano de cualquier institución ya sea pública o privada juega un papel importante en la búsqueda de la calidad y excelencia de ese ente. Es por eso, que las personas que allí trabajan deben cumplir y demostrar que son capaces de llevar a cabo las actividades y funciones para los cuales son requeridos. Es así como el personal para lograr con éxito su desempeño debe sentirse incentivado y satisfecho aprovechando al máximo sus fortalezas en pro de lograr su máximo desempeño.

Ahora bien, en este aspecto, la satisfacción laboral, es el elemento esencial que debe de estar presente dentro de las empresas, ya que trae numerosos beneficios a nivel organizacional, así como para los colaboradores que trabajan en ella. En la actualidad es más frecuente que las organizaciones se preocupen por el bienestar de sus trabajadores e incluso les tomen en cuenta para la toma de decisiones o cambios que quiera realizar la misma, considerando que la satisfacción es un factor que puede influir en la calidad de vida, pero también en la calidad del trabajo desempeñado.

En este último aspecto, Stoner (1994), define el desempeño como “la manera de como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (p. 510). Por lo tanto, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que cuenten con un ambiente motivador, donde se les pueda dar una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, una satisfacción laboral para que sin duda alguna eleve su desempeño.

A la luz de lo expuesto con anterioridad, se busca analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los procesos administrativos y financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasdalito, quien en los últimos años ha venido presentando síntomas de desmotivación laboral, lo que a grandes rasgos trae como consecuencia bajo desempeño, ausencia laboral, abandono del lugar del trabajo, entre otros, lo que es contraproducente por cuanto la productividad de la organización depende en gran

medida de un buen desempeño de los trabajadores, por lo que, a mayor rendimiento y mayor bienestar para los mismos, mejor será su calidad productiva.

Para el desarrollo de la presente indagación, la misma se estructuro de la siguiente manera: En el Capítulo I, se describe el planteamiento del problema, donde se detallan las diferentes dimensiones, causas y consecuencias del clima organizacional, los objetivos, justificación, la cual aclara la necesidad de un cambio organizacional a través de la implementación de diseñar un plan que permitirá mejorar el clima organizacional, luego, los alcances y limitaciones.

En el Capítulo II, el marco teórico, el cual lo componen los antecedentes de investigaciones anteriores, las bases teóricas que sustentarán la investigación, el sistema de variables y la operacionalización de las variables en estudio. El Capítulo III, señala el Marco Metodológico de la investigación, y se refiere al diseño planteado para la investigación; aspectos tales como población, muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de la información considerada como importante y relevante al tema tratado.

De igual forma, en el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos con el propósito de resumir y darles un significado a las interrogantes de la investigación. El Capítulo V por otra parte, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron con el desarrollo de la investigación. En el Capítulo VI, se realiza la propuesta de intervención para mejorar la situación problemática evidenciada. Finalmente, se presentan las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Las organizaciones constituyen en el mundo moderno la institución dominante de la sociedad. A través de ellas, las personas pueden alcanzar metas que individualmente no podrían lograr, como producir y distribuir la mayoría de los bienes y servicios que la sociedad necesita para poder subsistir. De allí deriva la importancia del estudio de las organizaciones, su estructura, su funcionamiento y su impacto sobre la conducta de los individuos.

Dubrin (2003), define a la organización como un “grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común” (p.256). Para que una organización pueda alcanzar los objetivos planteados es necesario que haga uso adecuado de los recursos que ésta posee, tales como: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Entre ellos los recursos humanos se consideran como el factor fundamental de la organización, pues son éstos los que con sus conocimientos, habilidades y destrezas según Castillo (2003), “racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros” (p.1).

Además de los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer los individuos para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, es necesario que el personal esté motivado, es decir, que sientan que su esfuerzo será retribuido mediante recompensas que ellos valoran pues satisfacen sus principales necesidades. Chiavenato (2004), define la motivación como “el proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a conseguir tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales” (p.597).

Este comportamiento es originado por fuerzas que actúan desde dentro o sobre el individuo. En tal sentido, Lawler y Porter (citado por Vroom y Deci 1999), complementando la teoría motivacional de las expectativas de Vroom, sostienen que “la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencido del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas” (p. 234). También señala que la combinación de tres variables como son la motivación, la capacitación y la percepción del rol determinan el nivel de desempeño esperado de un trabajador, y que ese desempeño conduce a la recompensa que generará satisfacción en el individuo.

Por tanto, la motivación guarda estrecha relación con el desempeño y la satisfacción laboral. Es decir, si el individuo posee un alto grado de motivación, las capacidades requeridas para realizar su trabajo y una buena percepción del rol, obtendrá un buen desempeño y por ende un alto nivel de satisfacción laboral, lo que hará que el individuo se sienta motivado a repetir la conducta que produjo el alto desempeño.

Una vez analizado el vínculo entre satisfacción, motivación y desempeño, se hace necesario definir el concepto de satisfacción, la cual es la variable central de la presente investigación. Fernández-Ríos (1999), señala que la satisfacción es un “estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias del individuo” (p.804), por otro lado, Robbins (2004), señala que “la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su puesto, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (p.78). De esta manera, se entiende que, la satisfacción laboral no es un comportamiento sino una actitud positiva que el empleado asume frente a su puesto de trabajo, que puede redundar en un desempeño deseable en el trabajador.

Cabe recalcar que el desempeño de los trabajadores dentro de la organización es vital para que ésta sea productiva, y que tal desempeño está asociado con el nivel de satisfacción, razón por la cual las organizaciones se preocupan por crear las condiciones para que el recurso humano pueda satisfacer sus necesidades, ya que son las personas las encargadas de garantizar el éxito de la organización. Al respecto,

Evans y Lindsay (2005), afirman, “las empresas están aprendiendo que, para satisfacer a los clientes, primero deben satisfacer a sus empleados” (p.254).

Cuando el personal está insatisfecho, se pueden presentar algunas consecuencias para la organización y para los individuos de acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), “la insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo, la rotación y problemas de salud mental y física” (p.54). De igual forma, Robbins (2004), asegura que la “insatisfacción también puede afectar la lealtad de los trabajadores y ocasionar comportamientos negligentes” (p.54).

Es por ello, que las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de insatisfacción laboral, falta de compromiso, incumplimiento de políticas internas, estadísticas de inasistencia, estrés laboral, alto índice de morbilidad, entre otras situaciones, que causan malestar en la jornada laboral haciendo de este un ambiente desfavorable.

Existen factores de motivación del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como un ambiente de trabajo armónico, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia, suelen renunciar más y está asociado a menores resultados en el desempeño laboral.

Cuando en una organización empiezan a aparecer síntomas como los descritos, la gerencia debe intentar determinar los factores que están influyendo en esas conductas. Una situación como la señalada está ocurriendo en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros; y, como toda organización, para alcanzar sus objetivos se requiere contar con un equipo de trabajadores altamente motivados, que

puedan tener un buen desempeño, para lo cual deben tener altos niveles de satisfacción laboral. De esta manera se podría garantizar la efectividad organizacional y la materialización de la misión y visión de la Universidad. Ahora bien, a través de vivencias, experiencias y apreciaciones recibidas de los trabajadores de esta unidad, se puede detectar algunas situaciones similares a las planteadas por los últimos autores citados, que podría decirse que son síntomas de que la satisfacción del personal no se encuentra en su mejor nivel.

Entre esas diversas conductas observadas se encuentran: frecuentes solicitudes de permiso para hacer diligencias personales dentro del horario de trabajo, ausencias justificadas e injustificadas por distintos motivos, resistencia a la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de trabajo, impuntualidad en la hora de llegada a su jornada laboral, abandono del trabajo antes de culminada la jornada, retraso en el desarrollo de las actividades asignadas, desacato a las órdenes de los supervisores, trato inadecuado a los compañeros y supervisor, dificultades para el trabajo en equipo y discrepancias frecuentes entre el personal y el equipo gerencial, entre otras.

Lo anterior, configura un cuadro que, de mantenerse en el tiempo, generaría consecuencias negativas para la institución, tales como: altos niveles de ausentismo y rotación, bajo niveles de desempeño individual, dificultades para alcanzar los objetivos empresariales y baja productividad y efectividad organizacional. Para mejorar la situación que actualmente se presenta en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito, es pertinente implementar algunas medidas que permitan superarla, para lo cual es necesario determinar cuál es el nivel de satisfacción general de los trabajadores de la industria, e identificar los factores que pueden estar afectando la satisfacción laboral de su personal. Se pretende conocer cuánta satisfacción están generando esos factores para proponer iniciativas orientadas a mejorarlos.

Por lo anteriormente expuesto, se presenta este trabajo de investigación que centra su orientación determinar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito, lo cual no solo busca ser un valioso aporte a las demás unidades, sino

también como punto de partida para otros estudios del Comportamiento Organizacional.

Tomando en cuenta lo antes descrito, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral del talento humano adscrito Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito?, ¿Cuál es el nivel de desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito?, ¿Qué estrategias gerenciales permitirán fortalecer la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano adscrito a Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **Objetivo General.**

Analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito.

### **Objetivos Específicos.**

Diagnosticar el grado de satisfacción laboral del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito.

Identificar el nivel de desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito.

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION**

El talento humano es fundamental para el éxito de la organización ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee dicha organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible es necesario que los empleados

tengan altos niveles de satisfacción laboral y estén motivados, pues de estos factores dependen su desempeño individual y grupal. Por tanto, el trabajador es una persona que requiere además de un salario, satisfacer necesidades de pertenencia, de reconocimiento, de desarrollo profesional personal; en este sentido las organizaciones tanto del sector público como del y privado tienen el reto en convertir sus organizaciones en lugares donde su capital más valioso se encuentre satisfecho y este estado pueda redundar positivamente en el incremento de la productividad empresarial.

En tal sentido, el grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad general de la empresa y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño en la misma. Para que, en una empresa se pueda obtener la máxima capacidad productiva y operacional, se hace necesario asegurar a quienes tienen a su cargo esta tarea, es decir, los trabajadores, tengan los incentivos y motivación suficiente para llevarla a cabo con éxito.

El Artículo 53 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005) reza: “Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas” (p.2).

Por consiguiente, el estudio de la satisfacción laboral como fenómeno vinculado a actitudes y la relación de éstas con el comportamiento y los resultados en el desempeño laboral, hacen que sea un tema de gran importancia en la actualidad y reconocido cada vez más por los investigadores como tema de interés. Ya que se ha demostrado que las grandes instituciones en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo porque adoptan estrategias a fin de garantizar la satisfacción de sus trabajadores.

En consecuencia, la investigación tiene como objetivo principal analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito. Para lo cual, se indaga sobre algunos aspectos específicos del trabajo y del trabajador que

pudieran estar incidiendo en forma negativa en la satisfacción laboral, y de esta manera ofrecer a los niveles gerenciales y de talento humano, la información necesaria, a fin de hacer intervenciones oportunas que contribuyan al desarrollo del talento humano, conduciéndolo hacia un mejor grado de motivación y que al mismo tiempo se sientan satisfechos y orgullosos de lo que están haciendo, lo cual vendrá a garantizar un alto nivel de desempeño, la entrega de resultados óptimos y un producto de trabajo de calidad.

En este orden de ideas, se puede afirmar que el presente estudio aportará valor desde el punto de vista teórico, porque permitirá ampliar los conocimientos en relación con la temática de satisfacción y desempeño laboral, convirtiéndose en un referente teórico útil a posteriores investigaciones. Igualmente, desde el punto de vista práctico, las estrategias gerenciales resultado de este estudio contribuirán a fortalecer la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano de la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, garantizando así la calidad del servicio prestado por la institución.

Mientras tanto, metodológicamente, el instrumento utilizado en el estudio de las variables, constituirá una herramienta de apoyo que puede ser empleada por otros investigadores cuyas inquietudes estén relacionadas a la temática abordada. Esta investigación permitirá también la reflexión en las demás gerencias a fin de lograr un equilibrio en el desempeño organizacional, proporcionando retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

La presente investigación se desarrollará en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, durante el segundo semestre del año 2023, con un alcance analítico y tendrá como objeto analizar a

incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal desde el enfoque de múltiples factores.

Esta investigación toma como unidades de análisis a los trabajadores la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, lo cual permitirá determinar el nivel de satisfacción laboral y los factores que inciden en ella. Esto conduce a sugerir recomendaciones que beneficien el desempeño de las labores, compromiso y actitudes del trabajador hacia su puesto. Por otra parte, esta investigación brinda la oportunidad de aplicar conocimientos obtenidos a lo largo de la preparación académica y adquirir otros, producto de la investigación que en general contribuirá al desarrollo profesional.

Aun cuando el trabajo se desarrollará en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, los métodos, técnicas e instrumentos para recabar, procesar e interpretar los resultados y la metodología en general que se emplea para abordar el problema y generar una aproximación al conocimiento, podrán ser utilizados como referente por otras Unidades u Organizaciones con similares características para diagnosticar e intervenir los factores que influyen en la satisfacción laboral. La indagación se incorpora a la línea de investigación: Área: Política y Sociedad, Sub área: Recursos Humano. Teóricamente sienta sus bases epistemológicas en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Expectativas. El tiempo para llevarla a cabo será de noviembre 2022 a abril 2023.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Luego de formulado el problema y precisados sus objetivos que determinan los fines, las exigencias y fuentes de información, se procede a desarrollar los aspectos teóricos que sustentan el presente estudio. El marco teórico, según Hurtado (2013) “es una integración dinámica del conocimiento, referida al tema de estudio, presentada bajo una comprensión nueva y diferente para cada investigador” (p.53). Las bases teóricas constituyen un elemento importantísimo en el desarrollo de una investigación, criterio que es resaltado por Márquez (2000), quien plantea que “entre teoría e investigación existe una relación recíproca. No existe investigación sin teoría, y no hay teoría que no haya sido producto de la investigación” (p. 31).

Por lo tanto, el propósito del marco teórico es situar el problema y el resultado de su análisis dentro del conjunto de conocimientos existentes y, orientar el proceso de investigación. En este capítulo donde están plasmados algunos antecedentes del tema en estudio de la investigación, las bases teóricas necesarias para entender un poco más a cerca de la investigación, las bases legales y el glosario de los términos básicos.

### **ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Dentro de este apartado se presentan los antecedentes bibliográficos del estudio, es decir todas aquellas investigaciones en las cuales se hayan tratado la variable principal de la presente indagación. Arias (2012), señala que los antecedentes "refleja los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modo o de ejemplo para futuras investigaciones" (p. 98). Razón por la cual, tomando

en consideración lo expuesto, a continuación, se presentan un conjunto de trabajos que ha sido realizado con anterioridad y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como antecedente para conocer los avances que se han realizado con respecto a la temática que es tratada por este estudio.

A nivel internacional, Espaderos (2017), presento la tesis de grado titulada “Relación entre desempeño y satisfacción laboral en el departamento de dirección financiera de la Municipalidad de Santa Lucía, Cotzumalguapa” para obtener el grado de magíster en Administración de la Universidad Rafael Landívar de Escuintla Guatemala. Tuvo como objetivo determinar si existe relación entre desempeño y satisfacción laboral en el mencionado departamento. Metodológicamente, se enmarco en una investigación de campo, con una muestra de 30 sujetos a los que se les aplico un cuestionario contentivo de las dos variables en estudio, desempeño y satisfacción laboral. De los mismos se obtuvieron varios indicadores, los cuales fueron: responsabilidad, productividad, motivación, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación. Con ello, se pudieron recabar los datos necesarios para poder tener los resultados de dicha investigación.

Según los resultados obtenidos se concluye que no existe relación entre desempeño y satisfacción laboral, ya que los sujetos evaluados muestran que poseen niveles altos de las variables y que sin importar una de la otra obtienen resultados positivos personales como para la organización. Por lo tanto, se recomendó a la empresa seguir con la metodología actual con base a remuneración, motivación y reconocimientos a los empleados, ya que poseen altos niveles de satisfacción y desempeño en cuanto a sus labores cotidianas.

El antecedente anterior, aporta a la presente investigación el hecho de que mientras estén altos los niveles de satisfacción y desempeño laboral en los empleados, los resultados obtenidos serán positivos para la empresa, logrando ser competitiva. Teóricamente, la empresa en estudio indicada en el antecedente cuenta con estrategias que pueden ser tomadas como referencias para dar solución a la problemática expuesta en la investigación en curso.

A nivel nacional, Esteva y Santo (2000), quienes realizaron una tesis de grado titulada “Determinación de los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores, caso Mavesa. S.A”, presentada en la Universidad Nueva Esparta, Venezuela para optar al grado de Magíster en Gerencia Global. El objetivo general de esta investigación fue determinar los factores que afectan el desempeño laboral de los coordinadores de promotores de la empresa Mavesa. S.A.

El estudio se enmarcó en el tipo descriptivo con un diseño de campo que orientó la aplicación de un cuestionario a los veintiocho (28) coordinadores localizados en la sede principal de la empresa en Valencia, Estado Carabobo. La conclusión de esta investigación determinó que los factores que influyen negativamente en el desempeño laboral son el ambiente de trabajo, el proceso de entrenamiento y las relaciones interpersonales.

Este trabajo de grado aporta aspectos relevantes para la realización de la presente investigación, como lo son la conceptualización de los factores que afectan el rendimiento laboral, las definiciones en el área de personal y todo lo relacionado la temática objeto de estudio en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.

Asimismo, González (2004), presentó un trabajo titulado “La Satisfacción Laboral como Factor Influyente en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa SUPLIMET, C.A.”, en la Universidad de Carabobo, Venezuela para optar al título de Magíster en Relaciones Industriales. El objetivo general era analizar la satisfacción laboral como factor influyente en el desempeño de los trabajadores de la empresa SUPLIMET C.A, a fin de conformar un ambiente cónsono para sus integrantes.

En el planteamiento del problema de este antecedente se indica que la satisfacción es un factor esencial que se tiene que manejar apropiadamente, ya que la actitud de los trabajadores es la imagen principal de toda organización. Además, hace alusión algunos factores que se presentan en esta empresa como la falta de comunicación entre los mismos empleados, espacios reducidos para la realización de las actividades, la capacitación no existe, entre otros.

Metodológicamente, investigación se ajusta a un nivel descriptivo, bajo un diseño no experimental transeccional, de carácter documental y de campo. Aunado a ello, se aplicó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario de preguntas cerradas con respuestas policotómicas a la población de este estudio formada por los trabajadores de la de la empresa SUPLIMET C.A para el primer trimestre del año 2004, siendo en total quince (15) empleados, no aplicándose criterios muestrales. El resultado obtenido por el investigador, fue la inconformidad por parte de los trabajadores, y el descontento de la mayoría de estos, afianzándose más que todo en el salario. Lo cual genera insatisfacción en los trabajadores y por ende bajo desempeño laboral que ha afectado negativamente la imagen de la empresa.

De tal manera, que este antecedente tiene relación con la presente investigación motivo a que refleja la importancia y efecto de la satisfacción laboral sobre los trabadores en la ejecución de sus actividades, el cual es el caso en estudio, asimismo, el instrumento diseñado servirá de guía para la creación del nuevo instrumento ajustados a los requerimientos de la organización bajo estudio.

### **BASES TEÓRICAS.**

Las bases teóricas son las encargadas de sustentar a la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual requieren de estar organizadas de manera acorde con la temática que se investiga en atención a los objetivos planteados en el primer capítulo. Al respecto, Pérez (2012):

Es necesario que el investigador conozca y maneje todos los niveles teóricos de su trabajo, para evitar repetir hipótesis o planteamientos ya trabajados. Estos fundamentos teóricos van a permitir presentar una serie de conceptos, que constituyen un cuerpo unitario y no simplemente un conjunto arbitrario de definiciones, por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados (p. 1).

Por lo tanto, a través de las bases teóricas se podrá obtener el marco conceptual que permitirá sustentar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, dentro de un conjunto de conocimientos, que además de orientar

la búsqueda, ofrecieron una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación, entre los cuales destacan:

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde la década de los 30 cuando Hoppock en 1935, publicara la primera investigación donde hacia un análisis profundo de la satisfacción laboral, en este estudio enfatizo que existe numerosos factores que podrían ejercer influencia sobre la satisfacción laboral dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Luego para 1959 Herzberg realiza otra investigación sobre el tema y menciona que la real satisfacción del hombre en su puesto de trabajo es poder enriquecerlo, de este modo puede desarrollar una mayor responsabilidad a través de un crecimiento mental y psicológico. Finalmente, para el año 1976, señala que la satisfacción laboral es producto de la diferencia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene del mismo, lo que significa que a menor discrepancia mayor será la satisfacción.

Ahora bien, observando la génesis del estudio de la satisfacción laboral, se puede decir que la misma es una respuesta afectiva o positiva del talento humano hacia los diferentes aspectos de su trabajo, dependiente de las características de cada individuo y en la forma como se encuentre él en su trabajo. Davis y Newstrom (2003), definen que “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (p. 246). En este sentido, se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. De igual forma, Robbins (2004) “la satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el individuo desarrolla de su propio trabajo” (p. 78). La satisfacción laboral es un importante indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a distintas facetas de su trabajo.

Del mismo modo, Ardouin, Busto, Gayó y Jarpa (2000), definen la satisfacción como aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el establecimiento del

equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o lo fines que las reducen” (p. 123). En general, las diferentes definiciones no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral; las circunstancias y características del puesto y las características individuales de cada trabajador condicionaran la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo; en otras palabras, determinara que esta satisfecho este el empleado es su puesto de trabajo.

En virtud a lo antes expuesto, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: (a) Satisfacción General: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y (b) Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la recompensa. A efectos de esta investigación, la satisfacción laboral se define como una respuesta emocional positiva que presenta el individuo respecto al contexto y contenido de su trabajo.

Del mismo modo, existen muchos factores de la satisfacción laboral que pueden clasificarse en dos grandes grupos: los factores extrínsecos o externos que condicionan las empresas entre sí, tales como: condiciones de trabajo, salario, beneficios complementarios, políticas laborales y relaciones interpersonales, y los factores intrínsecos o internos los cuales están fundamentados sobre las bases de las necesidades más importantes del individuo, relacionados con el reconocimiento laboral, progreso y desarrollo profesional, el trabajo en sí, y la participación en la toma de decisiones, entre otros.

### **Factores extrínsecos.**

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan

en el ambiente externo que circunda al individuo. Para la indagación en curso se someterán a estudio los siguientes:

***Condiciones de trabajo.***

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Al respecto, Salinas (2005), indica que,

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus) (p. 234).

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios. Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste.

El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos. Asimismo, el medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Por tanto, las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores

facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

### *Salario.*

Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Según Nassau (2009), “son la remuneración recibida por el trabajador como recompensa por ejercer sus facultades de mente y cuerpo” (p.8). El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Chiavenato (2009), indica que:

La compensación salarial representa el conjunto de normas y procedimientos que tratan de mantener beneficios remunerativos en base a estructuras salariales equitativas y justas entre los trabajadores de una organización. Los resultados por la falta de satisfacción salarial pueden afectar la productividad de la misma y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. (p. 345)

Tal como lo indica el autor, la remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores, ya que el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas pasivas de protestas. Es importante destacar que, desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

Por tanto, los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. De allí que, la administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

### ***Beneficios Complementarios.***

Se denominan beneficios complementarios o sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Para Velazquez (2014), los beneficios complementarios o adicionales

Son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados. La compensación total incluye los ingresos ordinarios y todos estos beneficios pagados. (p. 12)

Lo referido por el autor expresa que este tipo de beneficios son una consideración importante en un paquete de compensación total. Los salarios son importantes, pero los empleados suelen aceptar o dejar un trabajo basado en la calidad de las prestaciones sociales. Los beneficios adicionales son herramientas utilizadas por recursos humanos para contratar y retener a los mejores talentos y ayudar a crear una fuerza de trabajo motivada.

Dentro de los beneficios complementarios o sociales se encuentran: servicios de comedor, vales alimentarios y las canastas de alimentos, reintegros de gastos (medicamentos, médicos y odontológicos), provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas, reintegros gastos de guardería, provisión de útiles escolares, gastos de sepelios de familiares, planes de vivienda, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, planes de impulso a las actividades deportivas, vacaciones, prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, entre otros.

Cabe destacar, que con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral; y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la empresa. Los mismos funcionan más como factores de mantención que como factores de motivación. Aunado a ello, una considerable parte de la remuneración total está integrada por servicios sociales y beneficios sociales, que constituyen costo de mantenimiento del personal.

### ***Supervisión.***

Es un proceso mediante el cual una persona poseedora de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que le son comunes, tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: hombre, materia prima, equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente y, que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Para Estrada (2016), la supervisión en el ámbito laboral puede ser definida como “El proceso administrativo consistente en el seguimiento sistemático, por parte de un supervisor, a la actividades de uno o más subordinados a corto, mediano y largo plazo” (p. 31)

El proceso de supervisión es desarrollado mediante la integración de enfoques estratégicos, sistémicos y de procesos, es decir, requiere planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente; además exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión. Es por tanto, que una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común, previsión que casi cualquier otra clase de trabajo.

El éxito del supervisor en el desempeño de los deberes determina el éxito o fracaso de los programas y objetivos departamentales. El individuo solo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria, adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo.

### ***Seguridad.***

Se puede definir como el conjunto de medidas empleadas para eliminar condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas. Salas (2014), por su parte, entiende la seguridad como “la ausencia de amenazas”, (p. 13). Por tanto, la seguridad en el trabajo es el proceso mediante el cual una persona desempeña sus tareas laborales de una manera que protege su integridad física, psicológica y la de sus compañeros; así como la integridad de las instalaciones y equipos de la empresa y del ambiente que le rodea.

Desde el punto de vista de los trabajadores, la seguridad puede tomar dos concepciones según lo expresado por García (1998), “la primera referida a la seguridad como obediencia a normas y la segunda como evitación de riesgos y accidentes” (p. 16). El referido autor dice que la seguridad como obediencia a las normas supone que el trabajador perciba la seguridad como “algo que le viene impuesto desde el exterior, algo que hay que hacer para complacer a los supervisores o a la empresa, no algo que él tenga la necesidad de hacer para garantizar su propio bienestar” (p. 17). Específicamente esta concepción limita la seguridad al

cumplimiento de normas, sin una comprensión funcional de la norma misma, o de su finalidad. Tampoco incluye una observancia de la norma nacida del análisis de la situación en la cual la norma se aplica o de un compromiso con ella.

Por otra parte, la seguridad como evitación de riesgos y accidentes implica según el autor precitado (Ob. Cit) un “intento consciente de ejecutar acciones protectoras de la integridad física y no el cumplimiento mecánico de un mandato exterior” (p. 17). Esencialmente se trata de una visión de seguridad dada por la presencia de una actitud e alerta o cautela, de la actuación racional y de comportamientos de eliminación y evitación de riesgos y accidentes laborales.

En definitiva, la seguridad es una función del staff, es decir, existe un organismo externo que asesora a todas las áreas en cuanto a seguridad se refiere, contempla tres (3) áreas principales de actividad que son: prevención de accidentes, de robos y de incendios. Cuando se cuenta con un ambiente sano y unas condiciones de seguridad buenas, se puede trabajar de una mejor manera sin sentir temor por la integridad física o intelectual y así el desempeño será más adecuado.

### ***Relaciones interpersonales.***

Es el frecuente contacto con los miembros de la organización por motivos de trabajo, ya sea entre los mismos individuos o de diferentes unidades. También son las interacciones que tienen frecuentemente dentro de la misma. Estas relaciones constituyen la forma en que un ser humano se vincula con otras personas; y así lo expresa Gibson y Col (2011), para quienes “los grupos establecen relaciones interpersonales que demarcan el grado de satisfacción o insatisfacción que expresa el grupo hacia el individuo. La atención efectiva del líder, con respecto a la persona es el primer paso de su estimulación (p. 29). Por lo tanto, dentro del desarrollo gerencial este rol debe ser punto de atención para la conducta del personal y no se puede caer en indiferencia o simple olvido. Por su parte, Labrador (2007), señala que “las relaciones interpersonales contribuyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto en común” (p.103).

De lo anterior se puede deducir, que este tipo de relaciones deben ser meditadas como un proceso vital en el desarrollo de todas las actividades que los individuos decidan emprender dentro de las organizaciones, las cuales debe apoyarse en una visión efectiva, auténtica y estimulante para el logro de una mejor actitud, fortaleciendo el clima organizacional y la comunicación.

Cabe destacar, que las relaciones interpersonales son un elemento clave para alcanzar el éxito. Así pues, Romero (2012) hace referencia a que la mejor manera para fortalecer las relaciones interpersonales, es:

Lograr persuadir a los demás a obrar favorablemente, perfeccionar y ampliar la actitud de servicio hacia las personas, mantener una relación comunicacional asertiva, motivar a las personas con quienes convive y trabaja, adoptar una actitud apegada a la moral y buenas costumbres; así, como hacia todos aquellos con quienes se asocia o con quienes sostiene relaciones sociales, afectivas, laborales e institucionales. (p. 4)

Lo anteriormente expuesto, permite vislumbrar la importancia de mantener en el ambiente laboral, una comunicación agradable; estimular a los demás empleados a actuar positivamente, asumiendo una buena actitud al servicio de los beneficiarios de la empresa. En resumen, las relaciones interpersonales es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y el grupo al cual pertenece. Como se observa el ser humano es un ser social, se relaciona e interacciona con las demás personas y la comunicación es la clave para que estas relaciones se den de manera fluida y armónica convirtiéndose en un vehículo para alcanzar ciertos objetivos dentro de la empresa.

### ***Capacitación y Adiestramiento.***

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Según Chiavenato (2009),

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos,

desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p. 481)

En opinión del autor la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado, es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias de un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en las perspectivas laborales y profesionales Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos,

actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Es necesario se lleve a cabo esta función ya que aportará a las empresas un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña. Esperando con ello que cada personal se encuentre en un puesto acorde a su perfil profesional. Con ello se verán satisfechas las necesidades actuales y futuras respecto del aprendizaje y habilidades que desarrollarán los empleados. La capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo, dentro de ella.

La capacitación de personal es vista como un aprendizaje, al cual es impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar las actitudes en el desempeño de su trabajo, en ella. Así mejorar el desarrollo personal y profesional del propio empleado. Algunos de los objetivos de capacitación son los siguientes: (a) Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo; (b) Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados; (c) Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros; (d) Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología; (e) Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

En cuanto al adiestramiento es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que

orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador. Chiavenato (2002), lo considera como

El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (p 386)

Por su parte Alles (2000), manifiesta que el adiestramiento es “un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión, la misión, sus objetivos y los requerimientos de la posición que se desempeña en la empresa”. (p.308)

Se puede decir entonces que el adiestramiento es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo. Entre sus objetivos están:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
7. Reducir el costo del aprendizaje.
8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
9. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
10. Facilitar la supervisión de personal.
11. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.

12. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

13. Reducir el costo de operación.

Es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación y adiestramiento en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí labora. Quizá algunas organizaciones lo tomen o vean como un gasto innecesario para ellos, por los gastos que se generan para y durante el proceso de capacitación, en cambio otras sí notan que es necesario y beneficioso para todos el que se lleve a cabo ya que genera mayor productividad. El mundo laboral cambia constantemente en cuanto a implantación de nuevas tecnologías, a las competencias que surgen conforme al crecimiento de nuevas empresas ya sea se dediquen al mismo o distinto rubro.

#### **Factores Internos o Intrínsecos.**

Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por tal razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

#### ***Delegación de Funciones.***

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado. También se puede definir diciendo que la delegación de responsabilidad es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

Para Musso (2005), la delegación “es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico” (p. 71), Por tanto, la delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas. Todo acto de delegación se asienta en la relación que existe entre el subordinado y su jefe, el respeto mutuo que se tienen como personas y la satisfacción que cada uno espera que se derive de ello. Existen algunas ventajas en la delegación de responsabilidad, tales cuales se pueden mencionar:

1. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, las funciones detalladas y rutinarias se delegan a los subordinados.
2. A través de la delegación la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
3. Motiva a los subordinados al hacerlos participes del logro de los objetivos.
4. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.
5. Toma de decisiones.

En este factor el empleador delega en su subalterno la responsabilidad de tomar decisiones importantes referentes a su trabajo, por algún evento o circunstancia presentada en sus procesos y aportar ideas que le sean fructíferas para el logro de las metas en la organización.

### ***Toma de decisiones.***

En las organizaciones, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, ya que se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. En este sentido, para Galíndez (2014) “la toma de decisiones significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario, antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera”. (p.18). Es decir, la toma de decisiones es el proceso durante el cual la

persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos deben tomar decisiones, solo que algunas tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Boria, Crespi y Mascarilla (2012) mencionan que la participación en la toma de decisiones es la posibilidad de ser partícipe en las decisiones de un grupo o equipo que involucra la iniciativa e independencia del individuo. Por consiguiente, actualmente se le otorga cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, entre otros) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones. Aunado a que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

La toma de decisiones, se puede definir entonces, como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, entre otros, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial que se presente en la organización.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo del mando. Es necesario considerar que un error en la toma de decisiones es la confusión que existe entre necesidad y deseo, dos elementos con los que los analistas se enfrentan diariamente y deben aprender a distinguir.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

### *Ascensos.*

Se puede definir como la promoción de una persona a un puesto de trabajo o categoría superior. Los empleados pueden y deben expandir y mejorar sus aptitudes en sus posiciones, y el desarrollo no implica necesariamente un ascenso. Sin embargo, para una proporción grande de los trabajadores de una organización, el desarrollo en el trabajo es el medio para obtener un ascenso a puestos de responsabilidad y pagos mayores. En las grandes compañías es frecuente que los ascensos también impliquen reubicaciones. Puchol (2005), hace referencia que “la promoción de un empleado a un nivel superior es una de las mayores motivaciones que nos es dable utilizar en la empresa” (p. 28). En efecto, el hecho de la promoción implica simultáneamente el reconocimiento por la labor bien hecha, el ascenso social, la mejora salarial, el auto y la heteroestima.

Pero la promoción es una situación delicada en la que, tanto la empresa como el empleado están poniendo mucho en juego. De ahí la necesidad de asegurar en la medida de lo posible el éxito del ascenso. Un ascenso puede implicar ciertas ventajas y desventajas. Entre las ventajas esta: (a) Proporciona, por “definición” a los trabajadores más capaces, (b) Mantiene a todos por interés por mejorar para poder ascender. (c) El trabajador sólo asciende en las líneas conformes con sus actitudes. Del mismo modo, se mencionan a continuación algunas de las desventajas: (a) Da lugar al favoritismo. (b) Es muy difícil comprobar objetivamente el por qué ascendió otro trabajador. (c) Los que no ascienden pierden interés.

### ***Habilidades.***

La habilidad puede ser una aptitud innata o desarrollada; la práctica, el entrenamiento y la experiencia permiten que un sujeto logre mejorar sus habilidades. También se puede considerar como una habilidad a la capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de la relación con las personas. Robbins, (2004), define la habilidad como “la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. (p.40). Las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas. Las habilidades intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales. Las habilidades físicas son aquellas que se necesitan para realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.

Cuando se habla de habilidades se dice que una persona es capaz de ejecutar una conducta; si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables. El termino habilidad puede entenderse como destreza, diplomacia, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el termino social nos revela una impronta de acciones de uno con los demás y de los demás para con uno (intercambio). Las habilidades sociales dotan a la persona que las posee de una mayor capacidad para lograr los objetivos que pretende, manteniendo su autoestima sin dañar la de las personas que la rodean.

Las habilidades sociales son conductas que se basan fundamentalmente en el dominio de las habilidades de comunicación y requieren de un buen autocontrol emocional por parte del individuo. Las habilidades sociales son herramientas que nos sirven en la vida cotidiana para relacionarnos con los demás. Algunos tipos de habilidades sociales puede ser el asertividad, la empatía (ponerse en el lugar del otro), la comunicación no verbal, la planificación, el establecer metas y objetivos, la resolución de problemas.

### ***Reconocimiento al Logro.***

Según los estudios de Herzberg (1959), lo que se creía y aún se sigue creyendo que el dinero es lo que reduce la insatisfacción no motiva realmente, lo que de verdad motiva es el reconocimiento sincero de tipo personal que expresa el aprecio por el trabajo bien hecho; al parecer el reconocimiento sincero y oportuno al trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño.

Puchol (Ob. Cit.) expresa, que actualmente muchas empresas están comenzando a introducir planes de reconocimientos no retributivos con el fin de motivar a los colaboradores mostrando reconocimiento sincero por los resultados obtenidos o por el empeño puesto en solucionar un problema, por una aportación o sugerencia valiosa, o sencillamente por una actitud de colaboración positiva hacia la organización y hacia las personas que en ella trabajan.

### **Desempeño Laboral**

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no solo por las características individuales o situacionales sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Chiavenato (2009), expone que el desempeño es la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. De igual forma, Chiavenato (Ob. Cit.), señala que “el desempeño del cargo y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de calidad de vida en el trabajo” (p.325). Es por ello que el desempeño

de un empleado y su nivel de satisfacción serán elevados en la medida que sus valores individuales se ajusten con la organización. También Robbins (2004), señala que:

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización. (p.217).

El termino desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: (la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad con que se desarrolla las actividades laborales asignadas en el periodo determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la identidad demostrada. Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, característica o competencia correspondiente a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definido y valorados, los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

También Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencia, afirmando que en la medida en que el trabajador mejores sus competencias mejorara

su desempeño. Para esta autora, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencia fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. Asimismo, Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes “es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas” (p. 321).

Las organizaciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se encuentran, la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación para el trabajador y estrés laboral.

Existen factores que muestran correlación e influyen de forma directa en el desempeño de los trabajadores, las organizaciones privadas, públicas, gubernamentales o no, deben tomarlas en cuenta para ofrecer una atención de calidad a sus clientes. Podemos destacar algunos como la satisfacción del trabajador, capacidad laboral, así como la capacitación. De acuerdo a lo señalado anteriormente, se desprenden las dimensiones correspondientes a la variable desempeño laboral

### **Elementos del desempeño laboral**

Son aquellos componentes que inciden en el desempeño laboral de las personas. Según Davis y Newtrons (2003), conceptualizan las siguientes: “capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia de diseño del trabajo, maximizar el desempeño” (p, 352), como los elementos primordiales en el desempeño del personal trabajadores de una empresa u organización. Para efectos de la investigación en curso, se revisarán los elementos de responsabilidad, productividad, eficiencia, motivación y trabajo en equipos.

### ***Responsabilidad.***

La palabra responsabilidad contempla un abanico amplio de definiciones. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. Otra definición posible mencionada por la Real Academia Española (RAE), señala que la responsabilidad es la habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad.

De esta misma forma, Zambrano (2014), dice que la responsabilidad “es un valor y una ética que poseen las personas, es ser responsable en cualquier circunstancia de la vida, es la cualidad que posee un individuo (p. 13). Asimismo, Felenope (2010), afirma que “aparte de ser un valor y una cualidad de unas personas, es un hecho de ser justo y responsable en todo momento, de cumplir con lo que se debe a tiempo y asumir con responsabilidad todas las dificultades” (p. 21)

Dadas las definiciones anteriores, una persona responsable es aquella que desarrolla una acción en forma consciente y que puede ser imputada por las derivaciones que dicho comportamiento posea. De este modo, la responsabilidad es una virtud presente en todo hombre que goce de su libertad. Más exactamente se puede determinar que una persona que se caracteriza por su responsabilidad es aquella que tiene la virtud no sólo de tomar una serie de decisiones de manera consciente sino también de asumir las consecuencias que tengan las citadas decisiones y de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

En definitiva, la responsabilidad significa capacidad de responder, de dar cuenta de los actos. Asumir una responsabilidad ser responsable es indicio de madurez. La responsabilidad, para ser razonable, se debe limitar a los objetos que están dentro del poder de la parte responsable, y para ser efectiva debe relacionarse con operaciones de ese poder.

### ***Productividad.***

En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Se puede definir como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, otros. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por otra parte, la productividad laboral es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una empresa u organización el más importante son las personas por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad. La productividad es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los bienes para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Marx (1980), define la productividad en el trabajo como

Un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un incremento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos de ocios y/o aumentando la jornada laboral) (p. 35)

Un incremento de la productividad implica que se logra producir más con la misma cantidad de factores e insumos, o bien, que estos se requieren en menor cantidad para producir el mismo volumen de producto. En la medida en que se mejora la eficiencia en el uso de los factores de la producción, existe la posibilidad de aumentar tanto los ingresos del capital como las remuneraciones de los trabajadores. Por este motivo es necesario conocer y cuantificar el comportamiento de la productividad de ambos factores.

La productividad tiene una importancia fundamental para la generación de riqueza de la sociedad, así como para alcanzar incrementos sostenidos del ingreso y del bienestar de la población. Una condición necesaria para la óptima toma de decisiones de los agentes económicos que inciden en la mejora de la aplicación de los recursos, así como para formular las políticas públicas destinadas al mismo propósito, es contar

con información adecuada para medir la productividad, tanto a nivel de la empresa como de las industrias específicas y del país en su conjunto.

Una medición de la productividad en sentido amplio requiere cuantificar, por un lado, el volumen de producto o servicios generado y por el otro, la magnitud de los bienes y factores que se combinan para producirlo: trabajo, capital físico y capital humano. Uno de los factores más importantes y decisivos en el desarrollo de una empresa es el aumento de la productividad laboral ya que incide directamente en la rentabilidad y viabilidad del negocio, por ello es vital conocer y monitorizar sus indicadores. La productividad laboral es la medida por hora de trabajo generado por cada empleado de una empresa u organización y no debe permanecer estática sino su tendencia debe ser siempre a aumentar.

### *Eficiencia*

Eficiencia (del latín *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que se quiere determinadamente. En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, otros) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Segun Chiavenato (2004), eficiencia significa “la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (p. 52) Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (p.7), Finalmente Da Silva (2002), significa “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada” (p. 4)

A la luz de tales definiciones, significa un nivel de rendimiento de un proceso el cual utiliza la menor cantidad de entradas o insumos para crear la mayor cantidad de productos o resultados. La eficiencia se relaciona con el uso de todos los insumos en

la producción de cualquier producto, incluyendo el tiempo personal y la energía. La eficiencia es un concepto medible que puede determinarse determinando la relación entre el rendimiento útil y el total. Minimiza el desperdicio de recursos tales como materiales físicos, energía y tiempo, mientras que consigue con éxito la salida deseada.

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es eficiente cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponible. El ser eficiente necesariamente implica haber actuado con eficacia, es decir eficiencia implica eficacia y la eficacia no siempre implica eficiencia.

### ***Motivación.***

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa causa del movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Para Robbins (2011), define la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p. 542). Esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia, la intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo. A continuación, se presentan algunas consideraciones sobre la motivación realizadas por algunos estudiosos del tema:

Según Kreitner (2010), señala que “el principio primordial de la organización es la motivación humana; el deseo de ordenación las necesidades básicas con una jerarquía o potencia de mayor o menor prioridad” (p.64). Partiendo de esta idea, el ser humano tiene necesidades que satisfacer, para ello debe jerarquizarlas para poder satisfacerlas.

Existen cinco necesidades que se consideran primordiales como lo son: las fisiológicas, seguridad, amar, estima, autorrealización.

Así mismo Cummings y Schwab (2011), “La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos” (p. 92). De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación. Por eso, se dice que es un proceso hipotético ya que todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva.

Otro aspecto importante de señalar en relación con la motivación es la expresada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2012), quienes explican que las distintas personas reaccionan de manera diferente ante los mismos impulsos, ya que estos se manifiestan de una forma muy personal y selectiva. De ahí que las experiencias adquiridas son únicas y originales, porque la percepción que se tiene sobre los hechos que rodean a un individuo es diferente para cada uno de ellos, por la simple razón que cada individuo es único y auténtico.

### ***Trabajo en Equipo.***

En la gerencia moderna, ha aumentado la importancia del promover el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, a través de la agrupación de un pequeño número de personas, con aptitudes complementarias, que se reúnen para lograr objetivos comunes y el desarrollo de metas, de las cuales se hacen responsables. Hoy en día, muchas instituciones han cifrado sus planes de desarrollo y éxito en la conformación de equipos, porque sobrepasan las individualidades y pueden, en determinados momentos, aportar las soluciones con una visión compartida poniendo de manifiesto múltiples habilidades, la experiencia y la creatividad. Esto ha impulsado una manera efectiva de aprovechar las competencias del talento humano con el que se cuenta, y del talento personal de cada uno de los integrantes del equipo. La flexibilidad y una rápida capacidad de respuesta suelen ser ventajas del trabajo de equipo.

Por lo tanto, los equipos de trabajo conforman hoy día un importante medio de superación institucional, dado que esta integración humana con fines comunes, aportan conocimientos para resolver cualquier necesidad que se presente en su comunidad. Según Robbins y Coulter (2013), los equipos nacieron como una “poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan” (p, 47); esto quiere decir, que los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas.

En este orden de ideas, Ángel (2015) definen el equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables” (p. 42). Entonces, el trabajo en equipo consiste en la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios o a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura de producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Actualmente, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Así como es moda, es de difícil implementación. De acuerdo con Jane (2014), el trabajo en equipo de un ambiente organizacional es “un aspecto importante para crear una máquina eficiente que sirva para realizar las tareas

y los proyectos adecuadamente. Un equipo a menudo tiene un líder, que guía a los demás miembros para cumplir con las expectativas de la compañía”. (p. 1). En este sentido, cada líder de equipo debe incluir a todos los trabajadores para aumentar la motivación y la moral en el lugar de trabajo. No obstante, el rol de los equipos en las organizaciones también tiene una importancia práctica.

## **TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN**

Villegas y Otros, (2012), expresan que “las teorías ayudan al investigador a ver de una manera amplia y en perspectiva al objeto de investigación”. (p.37). Dentro de este marco, a continuación, se presenta las principales teorías que guardan relación con la investigación que se está desarrollando.

### ***Teoría de los dos factores de Herzberg***

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

*Factores higiénicos o factores extrínsecos:* Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directivas de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, entre otros.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.

*Factores motivacionales o factores intrínsecos:* Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por tal razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual.

Según las investigaciones de Herzberg (citado por Robbins 2004), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llaman también factores de satisfacción, que sin duda alguna influyen sobre las actuaciones y desempeño de los trabajadores en pro de los objetivos organizacionales y personales, lo cual corresponde al análisis de la presente investigación.

### ***Teoría de las expectativas***

Según esta teoría, las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles cursos de acción, basado en los resultados que pueda obtener de acuerdo a sus expectativas. Asimismo, esta teoría presenta el llamado modelo de las expectativas que seguidamente se describe:

1. Las expectativas del desempeño – resultado: Las mismas afectan la decisión de la persona en cuanto a la forma de comportarse, ya que de ello desprende una consecuencia.
2. Valencia: El resultado de una conducta concreta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que presenta el buen desempeño afectan las decisiones sobre la conducta.

Ahora bien, del resultado producto de la conducta del trabajador, se desprenden las recompensas intrínsecas y extrínsecas, las primeras son recompensas psicológicas que experimentan las personas en forma directa y las segundas, son brindadas por un agente externo. Stoner (Ob. Cit) señala que los gerentes deben prestar atención a lo siguiente:

1. Determinar las recompensas que valoran cada empleado.
2. Determinar el desempeño que se desea.
3. Establecer niveles alcanzables de desempeño.
4. Ligar las recompensas al desempeño.
5. Analizar los factores que podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa.
6. Asegurarse de que la recompensa sea adecuada.

Por tanto, esta teoría aporta a la presente investigación, en cuanto al hecho comprobable de que si un individuo se encuentra motivado y por ende satisfecho, esto representa un elemento relevante y abarca diversos aspectos, los cuales conjuntamente con sus características personales deben permitir a los gerentes establecer mecanismos que permitan identificar los agentes motivadores y factores de satisfacción para maximizarlo, así como, inhibir aquellos que resulten desmotivadores o generen insatisfacción, para así alinearlos en concordancia con los objetivos institucionales, de allí la importancia de que se le brinde la adecuada atención a la satisfacción del personal como factor clave en su desempeño.

## **BASES LEGALES**

Este estudio se fundamenta desde el punto de vista jurídico en las distintas normativas y leyes existentes en el país. Palella y Martins (2010), describen "...la fundamentación legal o bases legales se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros" (p.56). Se considera pertinente ante este estudio de investigación, aludir a la

normativa legal establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), (2005) cuyo propósito es establecer las normas, políticas y lineamientos para garantizar la salud, seguridad y bienestar del trabajador en su ambiente de trabajo.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 87, establece: "...Todo patrona o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones." Este artículo establece que todo trabajador debe gozar de un ambiente laboral adecuado, que contribuya al buen desempeño de sus funciones; y es deber del Estado garantizar el cumplimiento de dichas condiciones.

El artículo 89 del capítulo V: De los derechos sociales de la familia, Sección segunda, Título III: De los Derechos Humanos y Garantías, consagra lo siguiente: "El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras..."

Este artículo establece que el trabajo es el medio que permite el progreso de los individuos, puesto que garantiza su vida, asegura la subsistencia tanto del trabajador como de sus familiares y busca integrar al hombre a la sociedad. Además, el Estado se responsabiliza a que los trabajadores desempeñen tal ejercicio en condiciones que garanticen su vida, salud, desarrollo físico y mental.

Así mismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 91 establece lo siguiente: "Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales..." y el artículo 92 contempla

que: “Todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los amparen en caso de cesantía...”

Estos artículos establecen la obligación de las organizaciones en otorgar un salario a sus trabajadores que les proporcione una vida digna, capaz de cubrir sus necesidades y las de su familia y que, de alguna manera, recompense la antigüedad por los servicios prestados.

### **Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) (2012)**

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), en su artículo 156, establece lo siguiente:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto de sus derechos humanos, garantizando: (a) El desarrollo físico, intelectual y moral, (b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo, (c) El tiempo para el descanso y la recreación, (d) El ambiente saludable de trabajo, (e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral, (f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En este artículo la ley es clara, al ratificar el principio constitucional según el cual se deben garantizar las condiciones físicas, morales e intelectuales del trabajador, de manera que les proporcione su bienestar laboral, les garantice su salud, vida y un ambiente satisfactorio de trabajo.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) 2005**

Esta Ley en el Título I: Disposiciones Fundamentales, Capítulo I: Del objeto y ámbito de aplicación de esta ley: en su artículo 1° (numeral 1) contempla como objeto de esta ley lo siguiente:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de la políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones

de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social...

En este artículo se establece de forma general los aspectos que esta ley consagra, tales como las políticas, lineamientos, normas y los órganos que velaran por el bienestar, salud y seguridad de los trabajadores, así mismo, establece los derechos y deberes de los trabajadores y los patronos referente a su salud, bienestar, condiciones ambientales de trabajo, recreación, tiempo libre y descanso. Los beneficios consagrados en los artículos citados anteriormente, de alguna manera, son reflejos de factores causantes de satisfacción, tal como lo muestra Herzberg en su teoría.

## **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Efectividad:** Es el alcance de los objetivos. (Robbins, 2004 p. 6)

**Eficiencia:** Es la relación entre insumos y productos, relación que busca minimizar el costo de los recursos. (Robbins, 2004 p.5)

**Logro:** necesidad o impulso por sobresalir, por tener realizaciones y por luchar por tener éxito. (Robbins, 2004 p.162)

**Motivación:** Es la descripción para realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 2004 p.489)

**Motivadores:** factores que aumentan la satisfacción del trabajo. (Robbins, 1994 p.492)

**Organización:** sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. (Chiavenato, 2004 p. 7)

**Recompensas:** incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos. (Chiavenato, 2004 p. 259)

**Salario:** es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. (Chiavenato, 2004 p.409)

## **SISTEMA DE VARIABLES**

En toda investigación es importante plantear variables, ya que éstas permiten relacionar algunos conceptos y hacen referencia a las características que el investigador va a estudiar. Arias (2012), señala que una Variable “es una cualidad susceptible de sufrir cambios, por lo que está conformado por un conjunto de características”. (p.43), es decir entonces, que una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Una vez identificadas las variables, cada una debe ser definida conceptualmente. La definición conceptual de la variable, según Hernández, Fernández y Baptista (2012), es “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. En cuanto a la definición operacional Hernández y Otros (2010.), “Especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a ésta (enfoque cualitativo). El cuadro 1, que se incorpora a continuación presenta la operacionalización de las variables.

**Cuadro 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

**Objetivos:** Analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar el grado de satisfacción laboral del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.	Satisfacción Laboral	Según Robbins (2004) “la satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el individuo desarrolla de su propio trabajo” (p.78).	Factores Extrínsecos	Condiciones de Trabajo	1,2
				Salario	3,4
				Beneficios complementarios	5,6
				Seguridad	7,8
				Supervisión	9,10
			Factores Intrínsecos	Relaciones interpersonales	11,12
				Capacitación y adiestramiento.	13,14
				Delegación de Funciones	15,16
				Toma de Decisiones	17,18
				Ascensos	19,20
Identificar el nivel de desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.	Desempeño del Talento Humano	Stoner (2004) sostiene que el desempeño laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.	Elementos	Habilidades	21,22
				Reconocimiento al logro	23,24
				Responsabilidad	25,26
				Productividad	27,28
				Eficiencia	29,30
Motivación	31,32, 33				
Trabajo en Equipo	34,35				

Fuente: Castro, Y. (2023)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Referente al marco metodológico Palella y Martins (2010), expresan que “es la guía que le indica al investigador cada una de las operaciones que debe realizar para probar su modelo, para confrontarlo con la realidad, para verificar en qué medida sus ideas son correctas” (p.39). Aspectos que describen el camino del investigador hacia la lógica de la investigación científica, cuya secuencia establecida permite a los lectores asumir la importancia del tejido coherente de la misma. Todo procedimiento está compuesto por una serie de pasos para alcanzar una meta. De este modo las técnicas de investigación describirán los pasos para alcanzar el fin de la investigación. Por tanto, a continuación, se presenta la metodología empleada para el desarrollo del presente estudio

### **ENFOQUE O PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación bajo el paradigma cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es aquella que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Esto hace darle una connotación que va más allá un mero listado de datos organizados como resultado; pues los mismos, estarán en total consonancia con la variable de estudio.

Desde esta perspectiva, dado que el interés de esta investigación se orienta a analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano a partir de las expresiones perceptuales de los propios investigados y con base a un modelo preconcebido, la misma se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, partiendo

de que existe una realidad objetiva que hay que conocer y estudiar y donde el investigador se concibe externo al mundo que se analizó.

Es por ello, que le permitió al autor obtener los datos a través de un cuestionario aplicado al personal adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, el cual conllevó a reflejar los resultados mediante cuadros y gráficos, con el fin de arribar a conclusiones. Cabe destacar, que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga el control sobre los fenómenos, así como un punto de vista y magnitudes de estos. Igualmente, el presente estudio se ubicó bajo la modalidad de Proyecto Factible, al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) afirma que:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

En este concepto, se visualiza que a través del proyecto factible se propone un modelo operativo viable para dar solución a un problema, por medio de un diagnóstico, para así explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. Siendo para el caso en estudio, el diseño de estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento de la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito..

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Con respecto al tipo de investigación es de campo, Arias (Ob. Cit) infiere que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable” (p.31). Los datos de interés fueron recogidos en forma directa de la realidad, es decir, de la

Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, en este sentido se trata de una investigación a partir de datos originales o primarios.

En lo que respecta al nivel fue descriptiva Palella y Martins (Ob.Cit) plantea que “el propósito es el de interpretar realidades de hecho, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.92). El presente estudio, pretende medir o recoger información de forma individual o colectiva sobre los conceptos o las variables a las que se refieren los objetivos.

De este modo, se describen los conocimientos y concepciones que tiene el talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito, sobre la satisfacción laboral y el desempeño, en este sentido, se analizaran las teorías que fundamentan dicha temática a fin de terminar elaborando una propuesta factible que beneficie la institución y al mismo tiempo, se adquieran competencias básicas para su aplicación en pro de la satisfacción laboral y por ende del desempeño laboral.

Todo ello requiere previamente de un diagnóstico que permita detectar en forma clara y objetiva el problema, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo. Luego se seleccionaron a los sujetos de la investigación a los que se les aplicara el instrumento previamente validado por expertos.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño también conocido como plan de investigación, representa el método, es decir, el camino que guiará al investigador, así como las técnicas que utilizará, tal como Palella y Martins (Ob. Cit.) señala que “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (p.87). Por tanto, en la presente investigación se observa una situación ya existente, es decir, no se genera ninguna.

Asimismo, se ubica en un diseño no experimental. También, es transeccional, puesto que, se recolectaron datos en un solo momento y en un tiempo único. Palella y

Martins (Ob. Cit.), afirma que es “transversal o transeccional porque su finalidad es la de describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado sin manipularlas”. (p.104). En otras palabras, se recolectan datos, en un tiempo determinado, su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e intercalación en un momento dado. Por ende, el estudio describe las variables tales como satisfacción laboral, desempeño, sus correspondientes dimensiones e indicadores, siendo la recolección de los datos en forma directa de la realidad y en un momento único.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Acorde al concepto que establece Balestrini (2010), la población “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar o conocer sus características de ellas y para la cual fueron válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.38). Al respecto, la población es el número de personas que integran dicho problema y que deben cuantificarse por constituir la totalidad del estudio. Las unidades de análisis de este estudio poblacional lo conformaron Doce (12) empleados adscritos a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.

De esta forma, la investigación se establece como población finita, en este sentido, Arias (2012), la define como la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran (p. 82). Refiere dicho autor, que la población está integrada por los individuos que participan en determinada característica la muestra. En cuanto a la muestra es de tipo censal, Tamayo y Tamayo (2012) plantea que la “muestra censal recoge un censo en la totalidad al personal adscrito al estudio”. (p.158). En consecuencia, se tomó el total de la población para el desarrollo de la investigación: doce (12) empleados adscritos a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Según Bermejo (2005) “las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las más utilizadas están: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos” (.34). Es decir, la técnica es el procedimiento que se utiliza para recolectar la información. Para la investigación en curso se tomará en consideración la técnica de la encuesta definida por Hernández, Fernández y Baptista (2012), como “el procedimiento o conjunto de reglas, normas que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, tecnología, deporte, arte, educación o de cualquier otra actividad”. (p.113).

Asimismo, Arias (Ob. Cit) señala que la encuesta permite recolectar información de forma directa o indirecta a partir de planteamientos o interrogantes predeterminadas e íntimamente relacionadas con el objeto de estudio. Por tanto, para este autor, este tipo de técnica permite recabar la información desde las fuentes principales o primarias y las fuentes secundarias, estas están en correspondencia con el objeto investigado, esto puede realizarse por medio de interrogantes previamente establecidas y aplicarse en cualquier campo, pero estas se rigen por reglas para un resultado confiable en el estudio. En relación con las implicaciones, la técnica seleccionada para el presente estudio fue la encuesta para obtener la información de fuentes primarias, como lo son los empleados adscritos a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito.

Por su parte, Sabino (2000) indica que “un instrumento es cualquier recurso utilizado por el investigador para acercarse al fenómeno y extraer la información” (p.67). En la investigación, se empleará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, conformado por 35 preguntas las cuales se desprenden de los indicadores señalados en la Operacionalización de variables; a fin de obtener la mayor veracidad de la información suministrada, y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. El cuestionario tendrá alternativas de respuestas tipo Likert, donde se emplearán (3) tres opciones Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

### **Validez**

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista, (2012), plantean que la validez se refiere al “grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. (p.201). Es decir, la validez del instrumento permite comprobar con exactitud el contenido de lo que se mide, de manera que puedan compararse e interrelacionarse con la realidad donde fueron extraídos los datos.

En efecto, para validar el instrumento, se procedió de la siguiente manera: Se realizará a través de juicio de expertos, el cual es definido por Escobar (2008), como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. (p. 29). Es decir, el proceso donde expertos en el área en estudio y metodología, emite un juicio de valor sobre el contenido y estructura del instrumento.

Por ende, el cuestionario de medición diseñado para la recopilación de la información, será sometido a consideración y análisis de tres expertos, con conocimiento en el área en estudio y metodología de la investigación (Magíster en Educación y dos profesionales en el área de Gerencia), a fin de comprobar criterios tales como: Pertinencia, coherencia, claridad, la dimensión e indicadores, así como la redacción adecuada de los mismos. A estos, se les presentará una carpeta contentiva de: Título de la investigación, objetivos, operacionalización de la variable, instrumento y formato de validación con las finalidades de que realicen las observaciones y sugerencias pertinentes que permitieran mejorar el cuestionario.

### **TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas de análisis de la información son aquellas que permitirán simplificar el manejo de las mismas, posibilitando la información y orientando el trabajo interpretativo. Palella y Martins (Ob. Cit), afirman que “el análisis estadístico, permite hacer interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar” (p.188). Para el presente estudio, el procesamiento de los datos obtenidos a través del cuestionario,

se desarrollará en las siguientes etapas: Tabulación de los datos en función de la variable analizada (operacionalización de variables). Posteriormente, se hará el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas (porcentajes), con apoyo del programa Excel.

Luego, se procederá a la graficación de los resultados para obtener una presentación más clara e ilustrativa de los hallazgos derivados del estudio. Finalmente, se procederá al análisis e interpretación de los resultados reflejados en tablas y gráficos, en función del marco teórico y los antecedentes de investigación.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos que fue utilizado en esta investigación con el objeto de obtener la información requerida para analizar la incidencia de la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasdalito y, cumplir con los objetivos perseguidos por la misma. De acuerdo a lo explicado en el Capítulo III (población y muestra), se tomó una muestra de doce (12) sujetos; con el objeto de aplicarles el instrumento de recolección de datos denominado “Cuestionario”. Siguiendo el orden de ideas, los resultados obtenidos, se agruparon según el criterio de Palella y Martins (2010), quienes expresan:

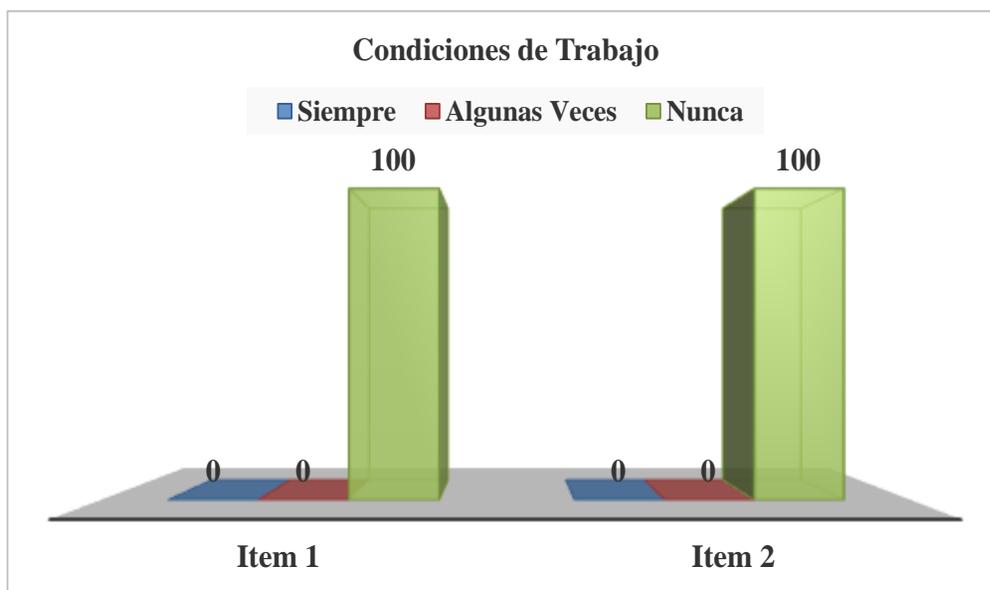
Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar. Se utiliza la estadística descriptiva cuando se presentan los datos en forma de cuadros y gráficos (p. 174).

Es por lo antes expuesto que el investigador empleó cuadros de frecuencia y gráficos de barra en donde sintetizó las respuestas obtenidas en cada uno de los indicadores que conformaron el cuestionario en atención a los objetivos perseguidos por la investigación y en función de las variables, tal como se presenta a continuación:

**Cuadro N° 2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Condiciones de trabajo**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	¿El ambiente donde trabaja es motivador, agradable, acogedor, estable, y seguro?	0	0	0	0	12	100	12	100
2	¿Dispone de los materiales y equipos necesarios para hacer bien su trabajo?	0	0	0	0	12	100	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2023)**



**Grafico 1. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Condiciones de trabajo**

Al tabular los datos recopilados en el instrumento, se obtuvo para el Ítem 1, que el 100% de los encuestados consideran que Nunca el ambiente donde trabaja es

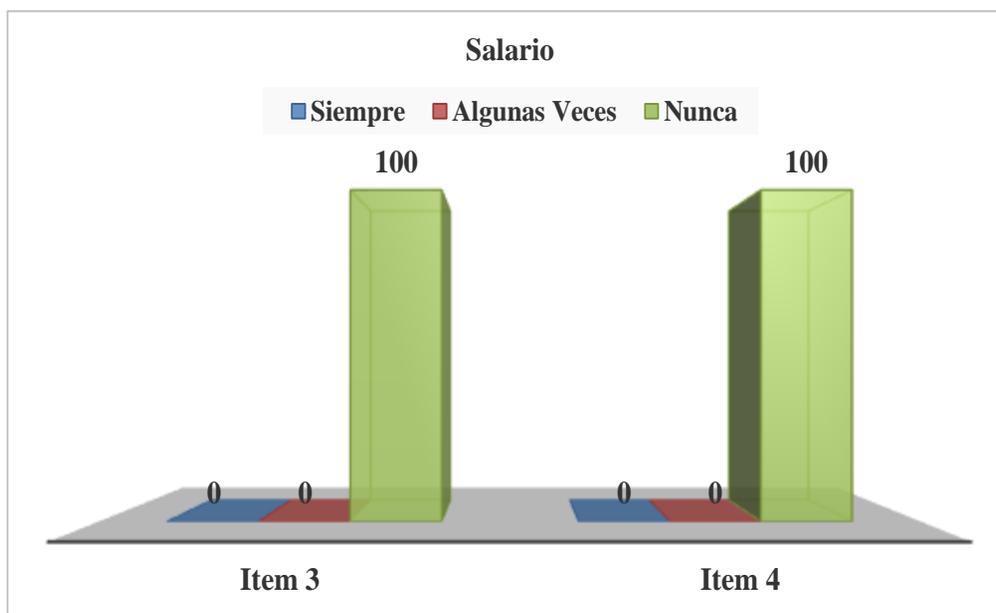
motivador, agradable, acogedor, estable, y seguro lo es. De igual Forma, en el Ítems 2, correspondiente a la disposición de los materiales y equipos necesarios para hacer bien su trabajo, el 15% aseguraron que Siempre disponen de los materiales y equipos, el 35% dijeron que Algunas Veces y el 50% Nunca disponen de ellos.

Las repuestas obtenidas, destacan que las condiciones laborales para los trabajadores de la gerencia bajo estudio no son las mas idóneas, agradables ni satisfactorias. Salina (2005) comenta al respecto “el ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus)” (p.234). Relacionando los datos encontrados y la reflexión que al respecto realiza el autor precitado, se puede considerar las condiciones de trabajo como un elemento extrínseco que influye en la satisfacción laboral de los trabajadores; esto si tomando en consideración lo citado por Davis y Newstrom (2003) “la satisfacción en el empleo es un conjunto de sentimientos y emociones con lo que los empleados ven su trabajo” (p. 246); a esto se debe agregar que la disposición del ambiente, los recursos con que cuenta para realizar el trabajo son el vehiculo para el logro de lo objetivos propuestos.

**Cuadro N° 3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Salario**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
3	¿Se corresponde su salario con la cantidad de trabajo que realiza?	0	0	0	0	12	100	12	100
4	¿La empresa ajusta los sueldos de acuerdo a la productividad individual?	0	0	0	0	12	100	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 2. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Salario.**

Los datos obtenidos en el Ítem 3; al preguntar ¿se corresponde su salario con la cantidad de trabajo que realiza?, el 100% respondieron que Nunca se corresponde. En este mismo indicador se pregunta si ¿La empresa ajusta os sueldos de acuerdo a la

productividad individual?, el 100% de los trabajadores coincidieron que Nunca se ajustan los sueldos.

En este orden de ideas, el salario se considera a toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, Nassau (2009), coincide con esta afirmación al expresar que el salario es “la remuneración recibida por el trabajador como recompensa por ejercer sus facultades de mente y cuerpo” (p.8). Por tanto, todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen sus esfuerzos a cambio de dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Chiavenato (2009), indica que:

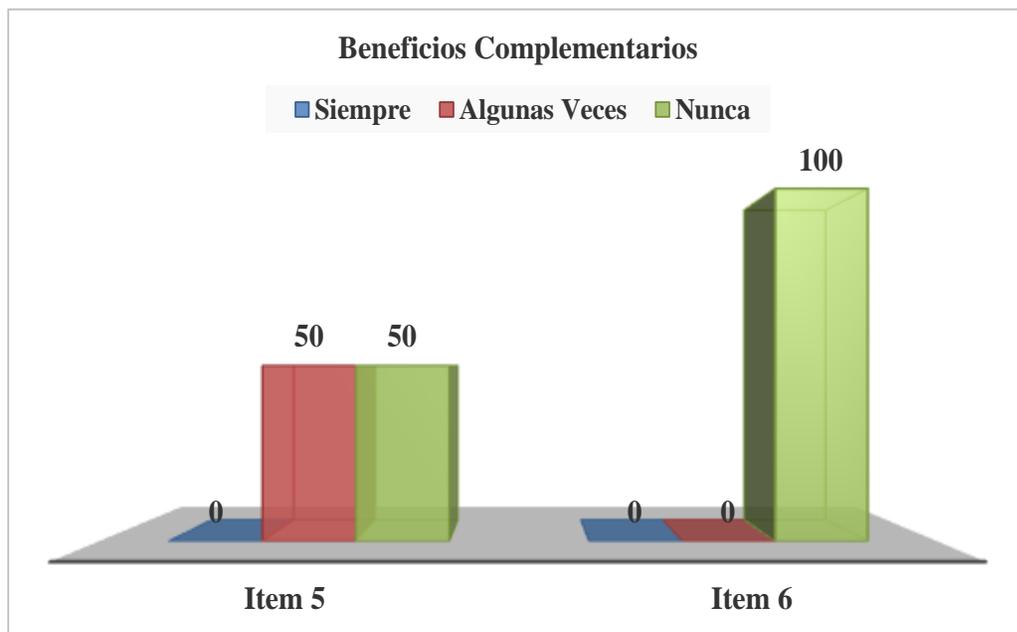
La compensación salarial representa el conjunto de normas y procedimientos que tratan de mantener beneficios remunerativos en base a estructuras salariales equitativas y justas entre los trabajadores de una organización. Los resultados por la falta de satisfacción salarial pueden afectar la productividad de la misma y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. (p. 345)

Tal como lo indica el autor, la remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores, ya que el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar al ausentismo producto de la insatisfacción laboral. En virtud a lo antes expuesto y contrapuesto con los datos recopilados, el talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros se siente insatisfecho frente al salario o recompensa que obtienen por el servicio que le presta a la empresa, lo que puede ser mas notoria del problema que presenta la dependencia bajo estudio.

**Cuadro N° 4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Beneficios Complementarios**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
5	¿Los servicios médicos suministrados por la empresa cubren sus expectativas?	0	0	6	50	6	50	12	100
6	¿Logra cubrir sus expectativas los otros beneficios que ofrece la empresa?	0	0	0	0	12	100	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 3. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Beneficios Complementarios.**

Una vez analizados los datos, se encontró que para el Ítem 5, referido a los servicios médicos suministrados por la empresa; el 50% dice que Algunas Veces llenan las expectativas los servicios médicos dados por la empresa a los trabajadores; el 50% restante dijo que Nunca. En este mismo Indicador el Ítems 6; ¿Logra cubrir sus expectativas los otros beneficios que ofrece la empresa?, el 100% considero que Nunca se logran cubrir. Se hace imprescindible aclarar que por beneficios complementarios se conocen las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Velazquez (2014), fundamenta lo anterior cuando define los beneficios complementarios o adicionales como:

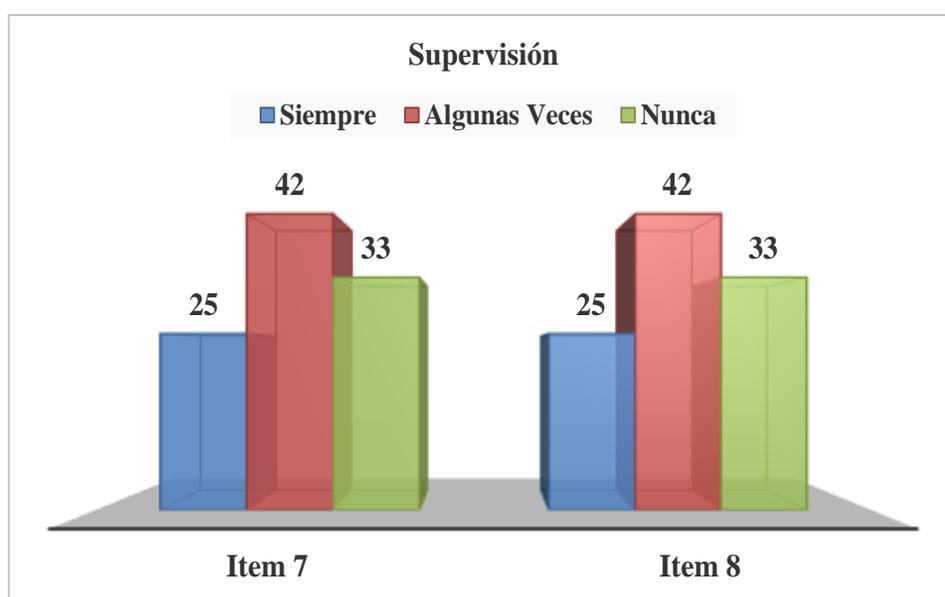
Son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Algunos ejemplos comunes de los beneficios complementarios incluyen seguro médico y dental, el uso de un vehículo de la empresa, subsidio de vivienda, asistencia educativa, pago de vacaciones, pago por enfermedad, comidas y descuentos para empleados. La compensación total incluye los ingresos ordinarios y todos estos beneficios pagados. (p. 12)

Como se observa, los beneficios complementarios vienen a constituirse en un elemento fundamental en la vida laboral del trabajador, quien en muchas ocasiones le dan mas importancia a las compensaciones que reciben que el salario que cobran por los servicios que prestan. Es importante resaltar, que en los ultimos tiempo el trabajador valora mas los beneficios complementarios que pueden obtener de una empresa que el salario mismo. En el caso bajo estudio, los beneficios complementarios se han venido retirando paulatinamente, lo que causa malestar en los trabajadores y contribuye agravar mas la situacion de insatisfaccion del talento humano.

**Cuadro N° 5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Supervisión**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
7	¿Existe buena comunicación con su supervisor?	3	25	5	42	4	33	12	100
8	¿Su supervisor le motiva al logro de las metas organizacionales?	3	25	5	42	4	33	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 4. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Supervisión**

Atendiendo a los datos arrojados para el Ítem 7 relacionado a la comunicación con los supervisores, el 25% asegura que Siempre ha existido una buena comunicación; el 42% Algunas Veces y el 33% Nunca. Del mismo modo, el Ítem 8 ¿Su supervisor le motiva al logro de las metas organizacionales?, las respuestas obtenidas fueron el

25% dijo que Siempre, el 42% Algunas Veces, el 33% considera que Nunca son motivados por su supervisores inmediatos.

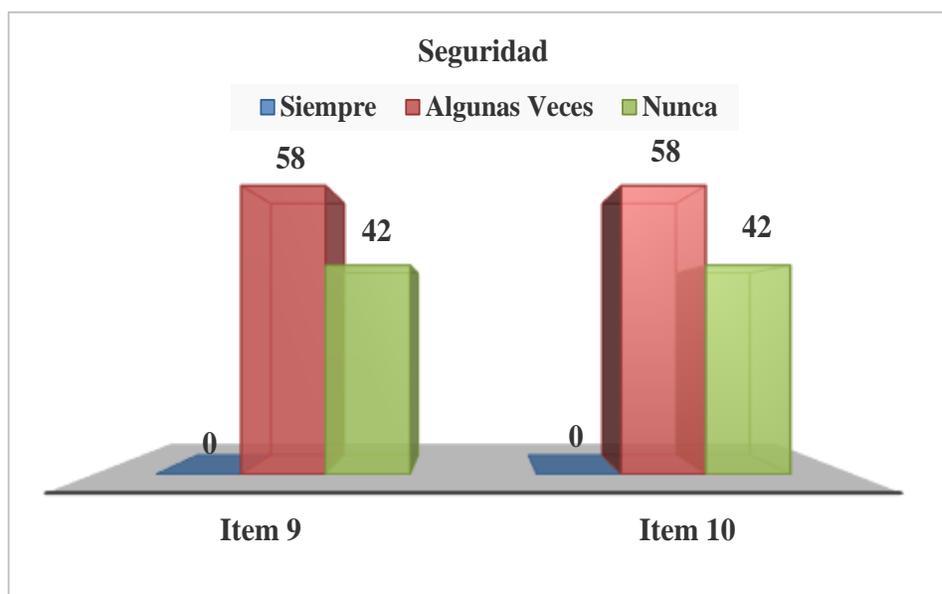
La supervisión en palabras de Estrada (2016), puede ser definida como “El proceso administrativo consistente en el seguimiento sistemático, por parte de un supervisor, a la actividades de uno o mas subordinados a corto, mediano y largo plazo” (p. 31), Los datos obtenidos revelan que el 33% considera que no es buena la comunicacion con los supervisiones mientras que el 47% dice que Nunca son motivados.

Al respecto, se considera que en el proceso de supervision la comunicacion y la motivacion son lo mas importante, por cuanto la relacion supervision-subordinados seran entendidas y por tanto cumplidas de acuerdo a las directrices dispuestas para tal fin; la carencia de dichos elementos influyen notoriamente en la satisfsaccion laboral del talento humano, por cuanto se sienten desorientados al momento de cmplir con los requerimientos solicitados a la Gerencia.

**Cuadro N° 6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Seguridad**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	Fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
9	¿Conoce los riesgos y medidas preventivas relacionados con su puesto de trabajo?	0	0	7	58	5	42	12	100
10	¿Considera que las condiciones de trabajo en su área son seguras?	0	0	7	58	5	42	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 5. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Seguridad**

Una vez tabulados los resultados, se obtuvo en el Ítems 9, donde se preguntó ¿Conoce los riesgos y medidas preventivas relacionados con su puesto de trabajo 58% manifestó Algunas Veces que conocen los riesgos y medidas; el 42% Nunca. En referencia al Ítem 10, relacionados también a la seguridad se preguntó ¿Considera que

las condiciones de trabajo en su área son seguras?, a lo que el 58% contestaron que Algunas Veces y el 42% Nunca consideran que las condiciones en su área de trabajo sean seguras.

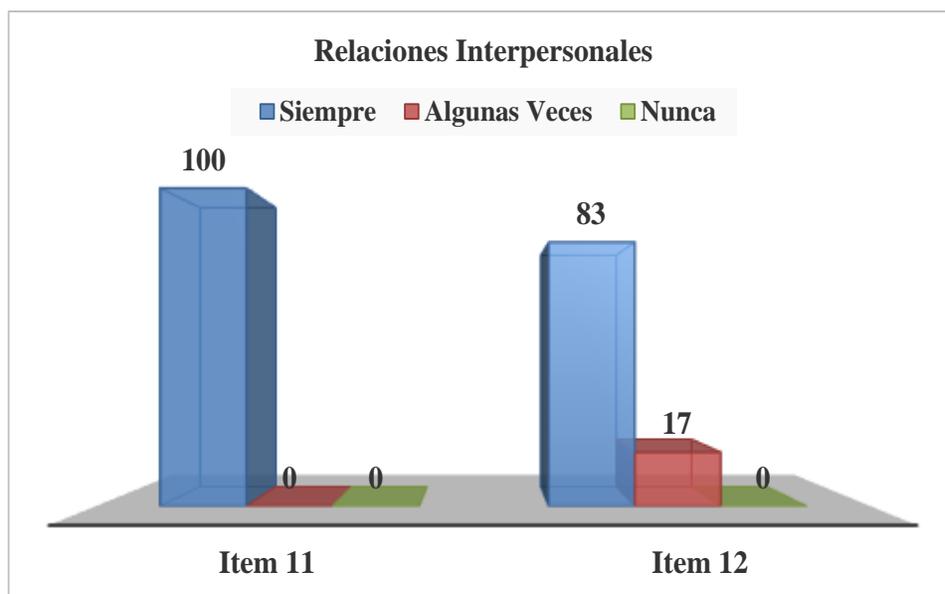
Partiendo de que la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas empleadas para eliminar condiciones inseguras del ambiente de trabajo. Desde el punto de vista de los trabajadores, la seguridad puede tomar dos concepciones según lo expresado por García (1998), “la primera referida a la seguridad como obediencia a normas y la segunda como evitación de riesgos y accidentes” (p. 16).

La seguridad en el trabajo es el proceso mediante el cual una persona desempeña sus tareas laborales de una manera que protege su integridad física, psicológica y la de sus compañeros; así como la integridad de las instalaciones y equipos de la empresa y del ambiente que le rodea. Es así como, el talento humano adscrita a la gerencia analizada aseguran que Algunas Veces conocer los riesgos y medidas, considerando además el sitio de trabajo la mayoría de las veces seguro. En este aspecto, se puede asumir que este factor no esta insatisfecho y, por tanto, no influye en la problemática que se presenta en la gerencia.

**Cuadro N° 7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Relaciones Interpersonales**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	Fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
11	¿Mantiene buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo y el supervisor inmediato?	12	100	0	0	0	0	12	100
12	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	10	83	2	17	0	0	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 6. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Relaciones Interpersonales.**

En la organización de los datos los resultados para el Ítem 11 al indagar sobre mantener buenas relaciones interpersonales, el 100% coincidieron que Siempre

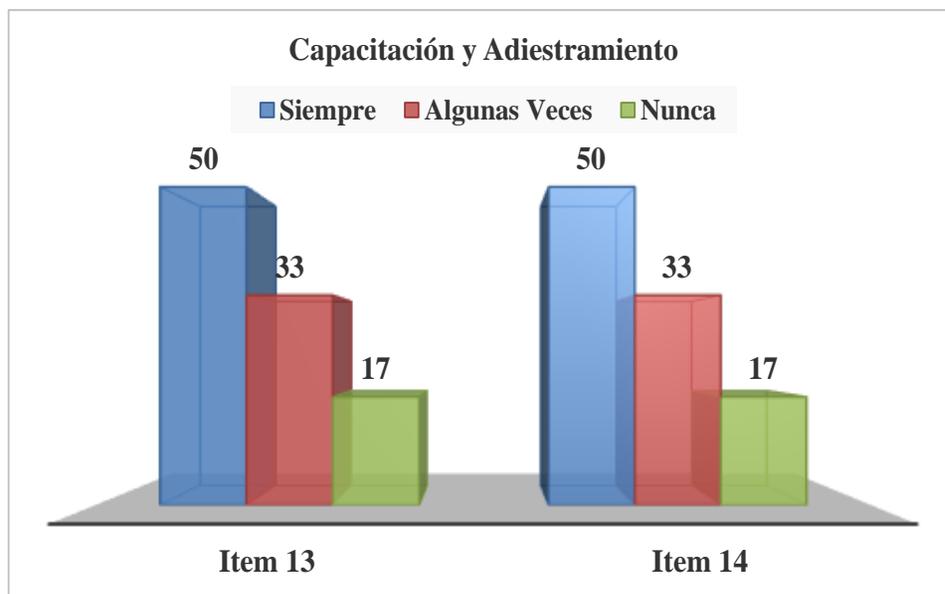
mantienen buenas relaciones con sus compañeros. De igual forma, al indagar si se siente parte de un equipo de trabajo el 83% dice que Siempre se sienten parte de un equipo, 17% Algunas Veces se han sentido parte del equipo de trabajo. Lo anterior contradice lo expuesto por Gibson y Col (2011), para quienes aseguran que “los grupos establecen relaciones interpersonales que demarcan el grado de satisfacción o insatisfacción que expresa el grupo hacia el individuo. La atención efectiva del líder, con respecto a la persona es el primer paso de su estimulación (p. 29). Asimismo, Labrador (2007), señala que “las relaciones interpersonales contribuyen a la convivencia, resultante de un equilibrio armónico de acciones realizadas por quienes comparten un espacio, unos objetivos, un proyecto en común” (p.103).

En opinión de estos autores, las relaciones interpersonales son de importancia para el logro de las metas organizacionales, sin embargo, los resultados obtenidos demuestran que en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros los trabajadores están satisfechos en este renglón, por cuando la mayoría de las respuestas se ubicaron en Siempre y Algunas Veces, lo que da a entender la necesidad fortalecer dichas relaciones para mantener un mejor clima organizacional y comunicación.

**Cuadro N° 8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Capacitación y Adiestramiento**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
13	¿Brinda la empresa los medios necesarios para mantener actualizado sus conocimientos?	6	50	4	33	2	17	12	100
14	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer laboralmente?	6	50	4	33	2	17	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Grafico 7. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Extrínsecos. Indicador: Capacitación y Adiestramiento.**

Los datos obtenidos del Cuadro 8, Grafico 7; muestran que en el Ítem 13 correspondiente a la pregunta ¿Brinda la empresa los medios necesarios para

mantener actualizado sus conocimientos?, 50% de los encuestados dijeron que Siempre, 33% Algunas Veces y el 17% Nunca. En el Ítem 14 relacionado con este mismo indicador, se inquirió sobre las oportunidades en el trabajo para aprender y crecer laboralmente, a lo que el 50% dice que Siempre ha tenido esa oportunidad, el 33% Algunas Veces la ha tenido y el 17% Nunca ha tenido esa oportunidad.

Entendiéndose que la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Según Chiavenato (2009),

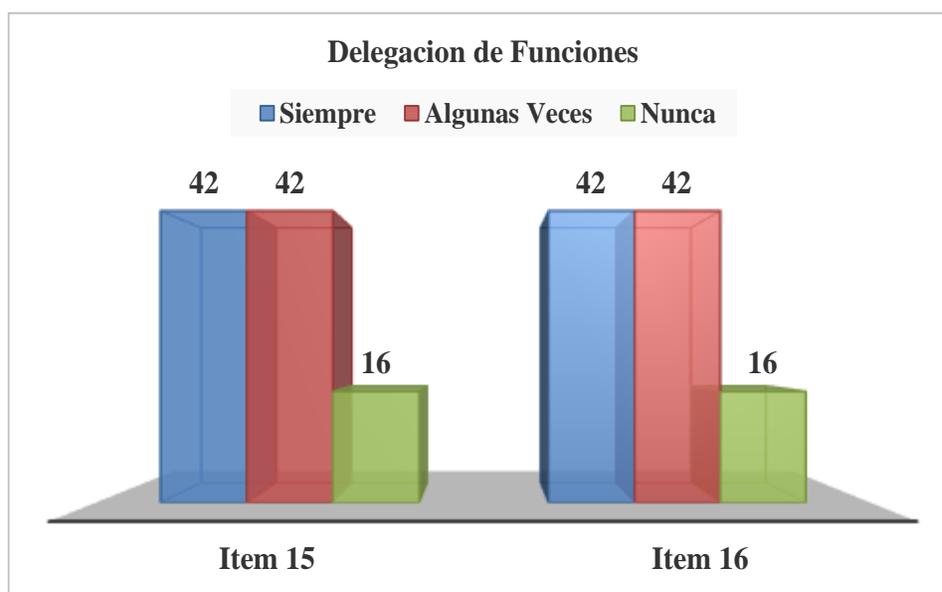
Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p. 481)

De acuerdo a la indicado por el autor y a través de los datos obtenidos se puede asegurar en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros brinda la oportunidad de capacitarse y crecer laboralmente, por cuanto es una institución encargada de la preparación de cursos de acuerdo con los requerimientos que necesita el personal, dentro y fuera del país.

**Cuadro N° 9. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Delegación de Funciones**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
15	¿Su supervisor confía en usted y le delega responsabilidades?	5	42	5	42	2	16	12	100
16	¿Cree usted que el nivel de responsabilidad laboral es compartido?	5	42	5	42	2	16	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 8. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Delegación de Funciones.**

Los datos recopilados y tabulados permitieron evidenciar que en el Ítems 15; referido a confianza del supervisor para delegar las funciones es Usted, el 42% dice que Siempre le han tenido esa confianza, el 42% Algunas Veces y el 16% Nunca le

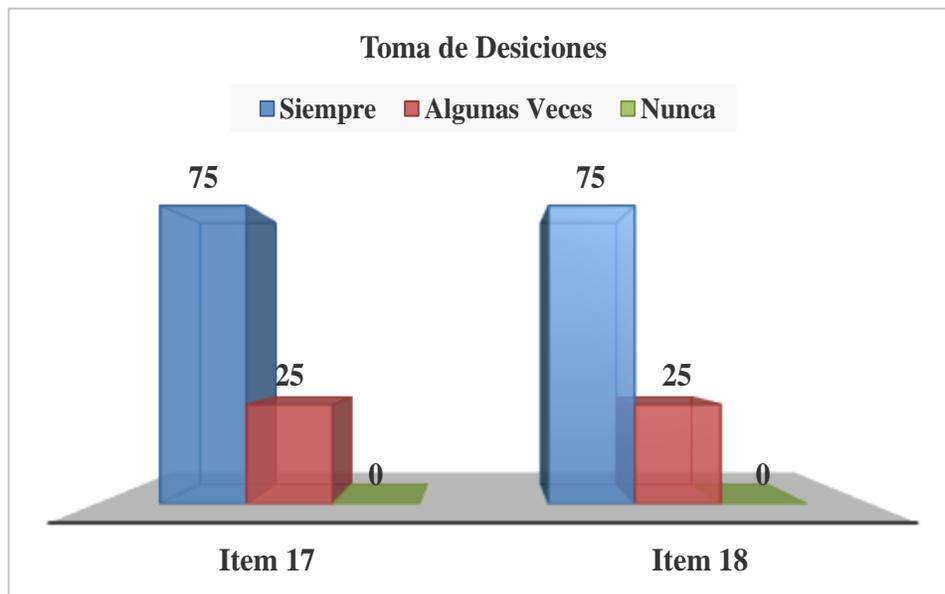
han delegado funciones. De la misma manera, al preguntar si el nivel de responsabilidad es compartido, el 42% opino que Siempre es compartido, el 42% Algunas Veces y solo el 16% opino que Nunca es compartido. Tomando en consideración la definición de que la delegación de funciones es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado, fundamentada con lo expresado por Musso (2005), quien dice que la delegación “es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico” (p. 71), Por tanto, la delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Según lo expresado anteriormente y lo datos encontrados, la delegación de funciones en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros, siempre se ha producido, por lo que se deduce que existe un nivel de confianza en el grupo de trabajo; de igual forma quedo demostrado que la responsabilidad en la ejecución de las funciones es compartido por todos los miembros de esa gerencia.

**Cuadro N° 10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Toma de Decisiones.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
17	¿Permite la empresa que usted aporte ideas, conocimientos, y son estas tomadas en cuenta?	9	75	3	25	0	0	12	100
18	¿Tiene usted oportunidad de participar en la toma de decisiones en su área de trabajo?	9	75	3	25	0	0	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



Los datos obtenidos del Cuadro N° 10, Grafico N° 9, muestran que en el Ítem 17 ¿Permite la empresa que usted aporte ideas, conocimientos, y son estas tomadas en cuenta?, el 75% opino que Siempre la empresa le permite aportar ideas, el 25% respondió que Algunas Veces lo permiten. Asimismo, al preguntar sobre ¿Tiene usted

oportunidad de participar en la toma de decisiones en su área de trabajo? El 75% dice que Siempre tienen la oportunidad de participar, el 25% coinciden que Algunas Veces tienen la oportunidad de participar.

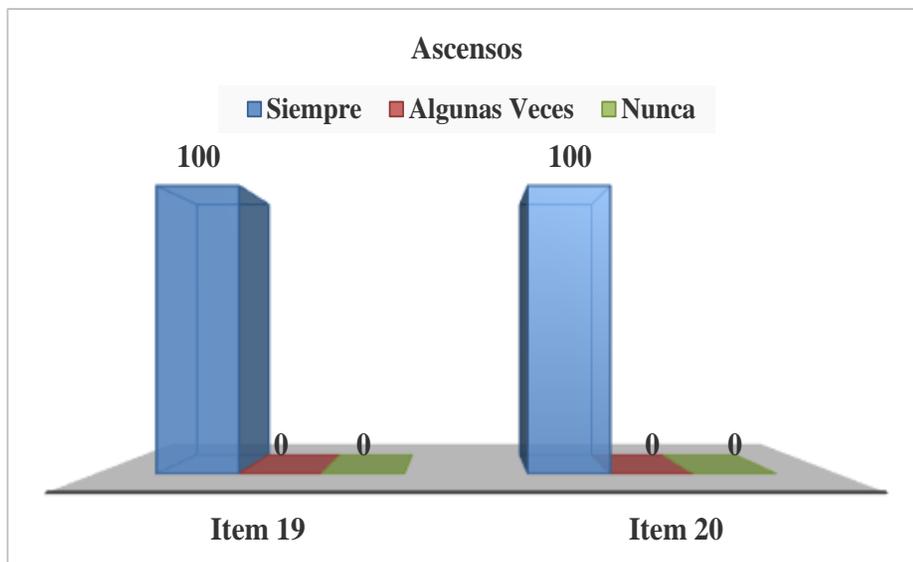
En este aspecto, la toma de decisiones según Galíndez (2014) “significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario, antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera”. (p.18). Es decir, la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos deben tomar decisiones, solo que algunas tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida, mientras otras son gravitantes en ella.

En consonancia con los resultados obtenidos en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros bajo estudio el nivel decisorio está entre Siempre y Algunas Veces, lo que implica que el personal está facultado para la toma de decisiones, por tanto, el automatismo y la espera de órdenes pueden llevar a la insatisfacción laboral, la aparición de enfermedades laborales tales como el aburrimiento o síndrome de boreout, estrés o síndrome de Brunet, entre otros, que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos, aumentando la insatisfacción la laboral y por ende un bajo desempeño de sus funciones.

**Cuadro N° 11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Ascensos**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
19	¿Maneja la empresa política de ascensos?	12	100	0	0	0	0	12	100
20	¿Es tomado en cuenta los conocimientos y el desempeño del trabajador para los ascensos dentro de la empresa?	12	100	0	0	0	0	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 10. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Ascensos**

Analizando los datos arrojados por las encuestas en el Ítem 19 que corresponde a la pregunta ¿Maneja la empresa política de ascensos?, el 100% dice que Siempre se maneja la política e ascenso. En este mismo indicador se preguntó ¿Es tomado en cuenta los conocimientos y el desempeño del trabajador para los ascensos dentro de la empresa?, a lo que los encuestados respondieron el 100% Siempre, como se puede

observar el mayor porcentaje se encuentra en que Siempre se maneja una política de ascenso pero Nunca es tomado en consideración los conocimientos y el desempeño el trabajador para el otorgamiento del ascenso. Puchol (2005), hace referencia que “la promoción de un empleado a un nivel superior es una de las mayores motivaciones que nos es dable utilizar en la empresa” (p. 28)

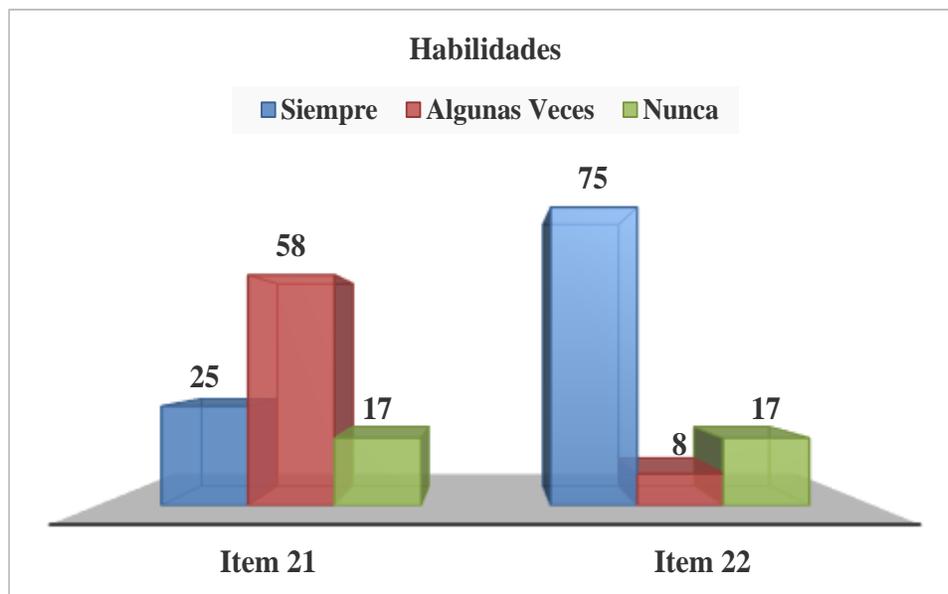
En relación con los datos aportados y lo expuesto por el autor citado, la ausencia e unas buenas políticas para el otorgamiento e ascensos tiende a desmejorar el desempeño del talento humano, por cuanto no existe una motivación para esforzarse en el cumplimiento de las funciones u objetivos asignados. En consecuencia, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona.

En este aspecto también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

**Cuadro N° 12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Habilidades**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
21	¿Ubica la empresa a los empleados en cargos que se relacionen con sus capacidades, habilidades y destrezas?	3	25	7	58	2	17	12	100
22	¿Para desempeñar su cargo en la empresa, considera que cuenta con suficientes habilidades y destrezas que le permiten ser más eficiente?	9	75	1	8	2	17	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Grafico 11. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Habilidades**

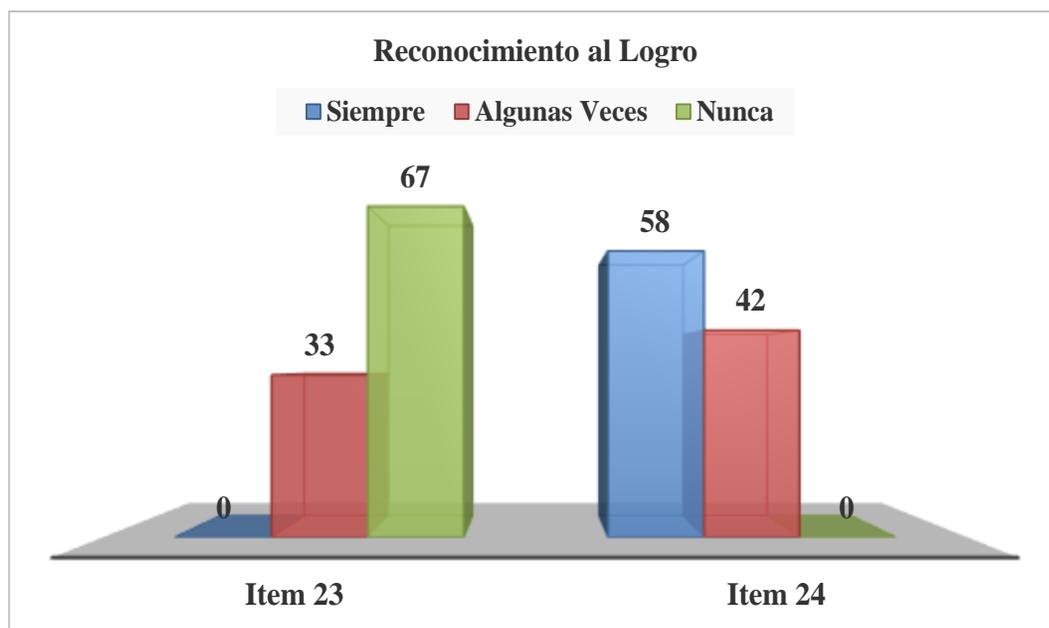
En el Cuadro 12, Grafico 11, muestra los resultados el Ítem 21, el cual busca saber si la empresa ubica a los empleados en cargos que se relacionen con sus capacidades, habilidades y destrezas, el 25% respondió que Siempre, el 58% Algunas Veces y el 17% Nunca. Asimismo, se indaga sobre si para desempeñar su cargo en la empresa, considera que cuenta con suficientes habilidades y destrezas que le permiten ser más eficiente, donde el 75% aseguraron que Siempre son considerada las habilidades y destrezas, el 8% Algunas Veces y solo el 17% coincidieron que Nunca son consideras.

En torno a las habilidades Robbins (2004), las define como “la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. (p.40). Según los resultados el talento humano de la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ, considera que poseen las habilidades y destrezas para ejecutar las funciones y que la empresa toma en consideración las mismas, por lo tanto, este factor intrínseco al ser tomado en cuenta por la alta gerencia se puede convertir en una fortaleza que permite que el trabajador desempeñe eficientemente sus funciones.

**Cuadro N° 13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Reconocimiento al logro.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
23	¿Se plantea metas individuales para destacarse en el trabajo?	0	0	4	33	8	67	12	100
24	¿Reconoce el supervisor los logros en el desempeño de sus labores?	7	58	5	42	0	0	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 12. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Satisfacción Laboral. Dimensión Factores Intrínsecos. Indicador: Reconocimiento al logro.**

La tabulación de los datos para el Ítem 23, busca establecer si el talento humano adscrito a la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros, se plantea metas individuales para destacarse en el trabajo, a lo que el 33% respondieron que Algunas

Veces lo hacen, el 67% Nunca se establecen metas para destacarse en el trabajo. De igual manera, al preguntar si el supervisor reconoce los logros en el desempeño en las labores del personal, el 58% opinó que Siempre el 42% Algunas Veces.

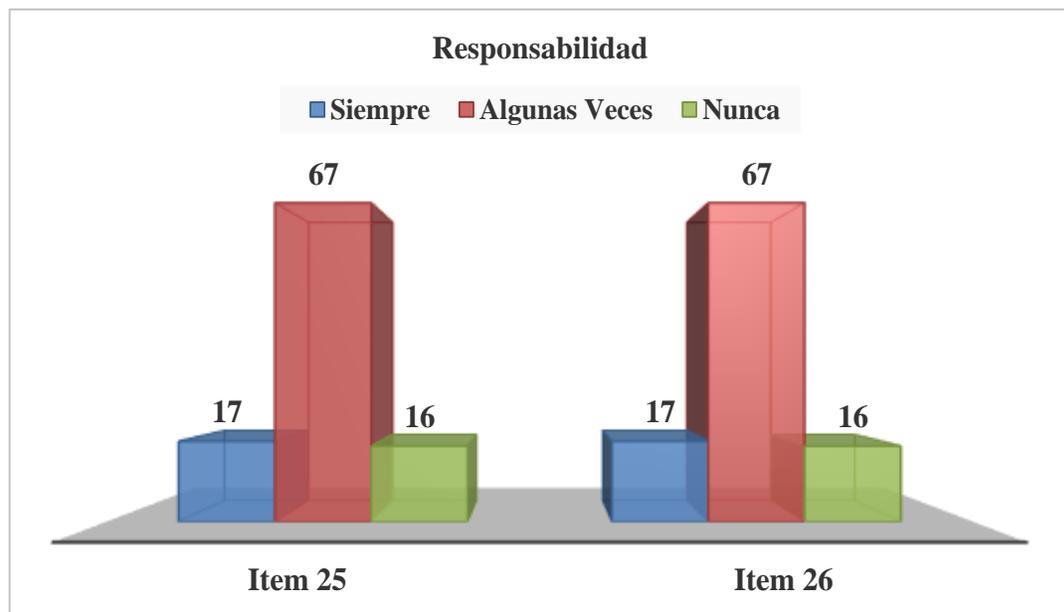
Al definir el reconocimiento al logro Nicholls (1989) señala que “aparte de las diferencias individuales de cada sujeto que hacen que se oriente hacia el rendimiento, las diferentes situaciones en las que se encuentra también pueden influir en su orientación final” (p. 9). De esta forma, el trabajador desarrolla metas de acción con tendencia a la competición cuando quiere demostrar habilidad frente a otros definiendo el éxito o el fracaso en función de la consecución o no de las metas.

En todo esto, se entiende por meta aquellas representaciones mentales realizadas por los sujetos de los diferentes objetivos propuestos en un ambiente de logro y que resultan asumidos para guiar el comportamiento, la afectividad y la cognición en diferentes situaciones que se le presentan.

**Cuadro N° 14. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Responsabilidad.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	Fr
25	¿Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo?	2	17	8	67	2	17	12	100
26	¿Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias?	2	17	8	67	2	17	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 13. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Responsabilidad.**

Los resultados obtenidos en el Ítem 25 relacionado con el cumplimiento de las funciones que requiere su puesto de trabajo, el 17% piensan que Siempre cumplen con las funciones, el 67% Algunas Veces las cumplen, y el 16% Nunca las cumplen.

En este aspecto, es importante destacar que la falta de cumplimiento por parte del talento humano de la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasdalito, obedece a la falta de herramientas, equipos e insumos necesarios para llevar a cabo las tareas. Seguidamente se pregunta ¿Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias?, a lo que los encuestados respondieron 17% Siempre, el 67% Algunas Veces y el 16% Nunca.

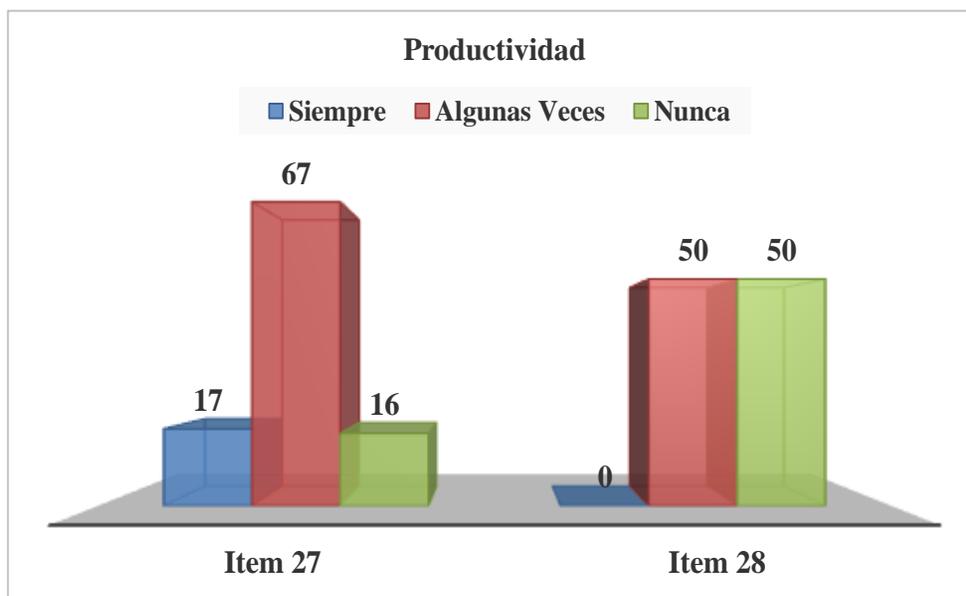
En este orden de ideas, es importante destacar lo definido por Zambrano (2014), cuando dice que la responsabilidad “es un valor y una ética que poseen las personas, es ser responsable en cualquier circunstancia de la vida, es la cualidad que posee un individuo (p. 13). Asimismo, Felenope (2010), afirma que “aparte de ser un valor y una cualidad de un persona, es un hecho de ser justo y responsable en todo momento, de cumplir con lo que se debe a tiempo y asumir con responsabilidad todas las dificultades” (p. 21).

Se evidencia pues, que la falta de cumplimiento esta mas relacionado a la ausencia de las herramientas necesarias para llevar a cabo las tareas que en la actitud que asume el trabajador frente al hecho de comprometerse con las labores diarias. Entonces, en el indicador responsabilidad se hace necesario establecer indicadores que permitan visualizar realmente las falencias que posee el talento humano para el desempeño de las funciones asignadas.

**Cuadro N° 15 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Productividad.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	Fr
27	¿Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión?	2	17	8	67	2	16	12	100
28	¿Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas?	0	0	6	50	6	50	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 14. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Productividad.**

Los resultados arrojados en el Indicador Productividad, Ítem 27, ¿Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión?, el 17% asegura Siempre responder bien al

trabajo bajo presión, mientras el 67% dice que Algunas Veces responde bien, el 16% Nunca ha respondido bien al trabajo bajo presión. En este mismo indicador se pregunto ¿Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas?, las respuestas obtenidas fueron el 50% Algunas Veces han tenido esa capacidad y 50% Nunca la ha tenido. Marx (1980), define la productividad en el trabajo como

Un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un incremento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos de ocios y/o aumentando la jornada laboral) (p. 35)

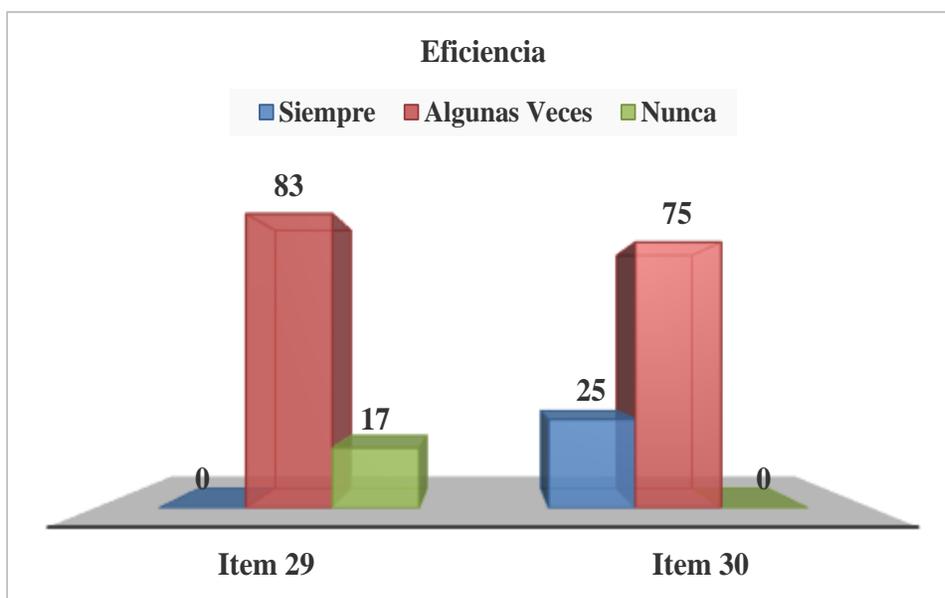
En correspondencia con lo expresado por el autor y los resultados obtenidos se puede decir que un trabajador es productivo cuando la relación entre la calidad del trabajo y el tiempo que esta persona empleó para lograr una tarea determinada es satisfactoria. Es por esto que para definir la productividad se puede decir que es la manera en la que se logra un objetivo específico en un tiempo determinado y además con la calidad necesaria para decir que la tarea fue cumplida cabalmente.

Al igual que la producción, la productividad demanda un nivel de inversión de nuestros recursos para mejorar la calidad de las tareas, metas u objetivos. Estos recursos podrán ser económicos, sin embargo, el recurso más valioso será la inversión de nuestro tiempo; en el caso de la empresa bajo estudio, la productividad es un factor importante, por cuanto de ello depende el funcionamiento y éxito de la organización.

**Cuadro N° 16 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Eficiencia.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
29	¿Coordina y organiza su tiempo al ejecutar las tareas de su puesto de trabajo?	0	0	10	83	2	17	12	100
30	¿Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las tareas diarias que ejecuta?	3	25	9	75	0	0	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 15. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Eficiencia.**

En el Ítem 29 se obtuvo los siguientes resultados al preguntar sobre la coordinación y organización del tiempo para la ejecución de las tareas asignadas. El 83% dicen Siempre coordinar y organizar el tiempo, el 17% Nunca lo hacen. En este

mismo renglón, se le pregunto al encuestado si ¿Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las tareas diarias que ejecuta?, obteniendo las siguientes respuestas el 25% asegura Siempre mantener los estándares de calidad, el 75% Algunas Veces los mantienen; en este ultimo ítem, se vuelve a destacar el hecho que el obstáculo mas notorio para el logro de la eficiencia laboral esta en virtud de la carencia de los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo el trabajo, asegurando estándares de calidad, y máxima productividad.

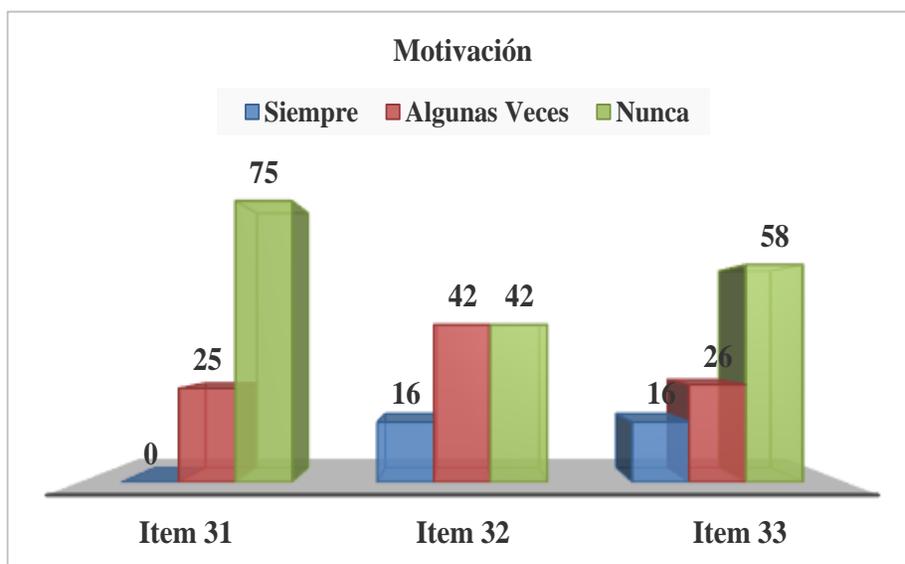
Prueba de ello es lo propuesto por Chiavenato (2004), quien dice que eficiencia significa “la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (p. 52). Del mismo modo, Robbins y Coulter (2005), dicen que la eficiencia consiste en “obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (p.7), Finalmente Da Silva (2002), significa “operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada” (p. 4).

De acuerdo a los datos arrojados en el Ítem 2 sobre ¿Dispone de los materiales y equipos necesarios para hacer bien su trabajo? El 50% de los encuestados aseguro que Nunca disponen de los materiales y equipos necesarios, por tanto, el talento humano de la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ no puede alcanzar la eficiencia laboral.

**Cuadro N° 17 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Motivación.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
31	¿Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral?	0	0	3	25	9	75	12	100
32	¿Muestra interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera?	2	16	5	42	5	42	12	100
33	¿Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común?	2	16	3	26	7	58	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 16. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Motivación.**

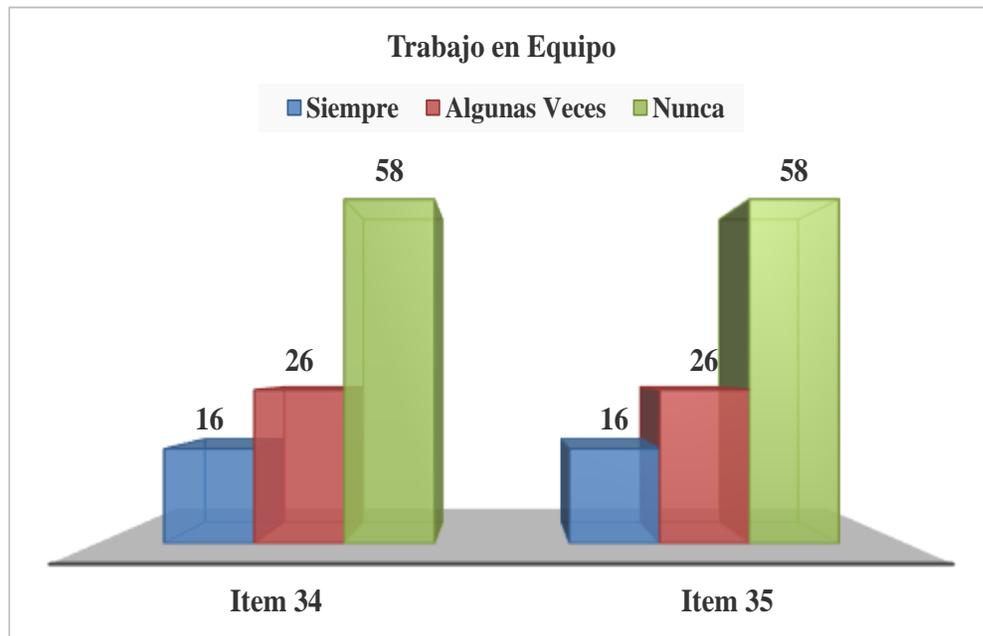
En la tabulación de los resultados obtenidos para el Indicador Motivación; en el Ítem 31, se preguntó al talento humano si ¿Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral?, el 25% respondió que Algunas Veces y el 75% Nunca. De igual manera, se indagó sobre el interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera, las respuestas fueron el 16% Siempre muestra interés y el 42% Algunas Veces lo muestran y, el otro 42% Nunca muestra interés. Finalmente se inquirió sobre ¿Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común?, obteniendo que el 16% Siempre apoya a los compañeros, el 26% Algunas Veces lo hace y el 58% Nunca apoya a los compañeros.

La motivación es para Robbins (2011), aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. De acuerdo a lo expresado, el estado de ánimo, de los seres humanos influye mucho en la motivación, cuando los cambios en el ambiente de su trabajo son parte fundamental de la motivación. Por eso, se dice que es un proceso hipotético ya que todos estos factores, tanto internos como externos juegan un papel principal, si se tiene un ambiente hostil en el trabajo la motivación no puede ser efectiva.

**Cuadro N° 18 Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Trabajo en Equipo.**

Ítems	Descripción	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
34	¿Tiene la capacidad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos del área o departamento en el que se encuentra?	2	16	3	26	7	58	12	100
35	¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros?	2	16	3	26	7	58	12	100

**Fuente: Instrumento de recolección de datos (2019)**



**Gráfico 17. Distribución de la frecuencia correspondiente a la Variable Desempeño del Talento Humano. Dimensión Elementos. Indicador: Trabajo en Equipo.**

Finalmente, se examinó lo referente al trabajo en equipo a través del Ítem 34, obteniendo como respuesta que el 16% tiene la capacidad para trabajar con otras

personas y el 26% Algunas Veces la tiene, el 58% Nunca. Asimismo, en el Item 35, se obtuvo que el 16% de los encuestados compartan sus conocimientos con los compañeros, mientras el 26% Algunas Veces lo hace y el 58% Nunca lo hacen. En relación al trabajo en equipo Ander-Egg (2007), lo definen como “un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a la consecución de los mismos. (p. 13).

Por tanto, la palabra equipo implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de varios miembros, sin excepción. En este sentido, trabajar en equipo en la Unidad de Servicios Administrativos y Financieros de la Unellez Guasualito implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la organización lleva a cabo para alcanzar metas comunes. El trabajo en equipo se caracteriza por ser una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación se requiere que las responsabilidades sean compartidas y necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y, por tanto, alcanzar las metas organizacionales.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Una vez tabulada y analizada la información se llegó a las siguientes conclusiones permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto al Primer Objetivo diagnóstico del grado de satisfacción laboral del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito, se pudo evidenciar que el personal se encuentra insatisfecho por con el trabajo que realiza, en parte porque no cuentan con el material, equipos y herramientas necesarias para realizar las tareas, así como tampoco cuentan con un buen programa de reconocimientos y ascensos que les motive para alcanzar la eficiencia y productividad necesaria para lograr los objetivos organizacionales y personales.

Por otro lado, las conclusiones a las que llegaron en el Segundo Objetivo referente a Identificar el nivel de desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito, permitió conocer que la comunicación y las condiciones de trabajo son los factores que influyen positivamente el ambiente en el cual los trabajadores desempeñan sus actividades cotidianas, generando efectos no solo sobre la calidad de vida laboral de las personas y su satisfacción, sino también, sobre la buena disposición del personal para alcanzar un mejor desempeño laboral y establecer relaciones interpersonales armoniosas.

Sin embargo, existen otros factores tales como: la toma de decisiones, habilidades, ascensos, delegación de funciones, beneficios complementarios, salarios, trabajo en equipo, entre otros; que, aun estando presentes, deben ser considerados como elementos de riesgo capaces de generar un detrimento en el conjunto de

de propiedades inherentes a la satisfacción laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas durante la jornada de trabajo. Motivo por el cual, requieren ser mejorados para lograr que las percepciones compartidas por los trabajadores con respecto a su entorno laboral sean válidas para guiar favorablemente sus comportamientos hacia la eficaz y eficiente ejecución de la faena.

Finalmente, se aprecia con base en los resultados obtenidos que los empleados que laboran en la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasdalito están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de la soltura necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción y por ende de bajo rendimiento.

### **Recomendaciones**

Culminada la investigación se consideró oportuno emitir las sugerencias que se detallan a continuación, dirigidas a las siguientes instancias:

1. Proporcionar al talento humano buenas condiciones laborales: Aunque el sueldo no lo es todo, no se puede obviar la importancia de que los trabajadores se sientan bien remunerados respecto a su trabajo y consideren que existe un trato justo y equitativo a nivel de salarios tanto a nivel interno como respecto a otras empresas del sector. Ahora bien, dentro de la remuneración hay que tener en cuenta también el salario emocional como forma de mejorar esas condiciones laborales a través de beneficios sociales, ayudas, programas de salud laboral y prevención de riesgos, flexibilidad horaria entre otros.
2. Generar climas de trabajo positivos. Las personas dedican gran parte de sus vidas al trabajo, pasando largas jornadas en las empresas. Por ello, las organizaciones deben procurar crear espacios cálidos y acogedores en los que se fomenten las relaciones interpersonales. En este sentido, tanto la decoración y distribución de los espacios de

trabajo como la organización de actividades de construcción de equipos dentro y fuera de la compañía contribuyen a afianzar los vínculos entre el talento humano.

3. Diseñar una buena adecuación estructural: Tan insatisfactorio resulta tener que afrontar un trabajo para el cual el personal se siente sobre cualificado como para otro que todavía no esta suficientemente preparado. La clave para que un empleado esté motivado está en hallar ese equilibrio laboral entre dominio y reto.

4. Elaborar Programas de Reconocimiento. El capital humano necesita ser valorado; unas simples palabras de agradecimiento por un trabajo bien ejecutado pueden ser más efectivas que otras técnicas de motivación extrínseca. Este reconocimiento puede ir desde incentivos económicos, obsequios o días libres, hasta premios o elogios públicos.

5. Diseñar Planes de Promoción. Cuando el talento humano considera que la empresa no apuesta por el talento interno y ve cercenadas sus posibilidades de ascender en la misma, su motivación tiende a caer. Para que los trabajadores se sientan satisfechos es necesario implementar planes de promoción que les permitan desarrollar su carrera profesional en la organización, invitando al capital humano a que dé lo mejor de sí mismo.

6. Diseñar Programas de Formación Continua. Para llevar a cabo esta carrera profesional es vital disponer de programas de formación que contribuyan a la capacitación de los trabajadores, permitiéndolos ampliar sus habilidades de cara a una promoción o a la asunción de nuevas responsabilidades. De este modo, la plantilla se sentirá más satisfecha consigo misma, con su más eficiente desempeño y con la empresa.

7. Auspiciar el empoderamiento: Un trabajador satisfecho es aquel que siente que tiene bajo control sus tareas, su tiempo y sus funciones. Los empleados necesitan que los líderes les proporcionen la autonomía necesaria para llevar a cabo su trabajo explotando lo mejor de sus capacidades y sintiéndose orgulloso del resultado final. Se trata de confiar en sus colaboradores. Para ello es necesario permitirles que tomen sus propias decisiones, diseñen las estrategias que crean más adecuadas para alcanzar los

objetivos que se les han asignado y se les haga un acompañamiento que permita verificar el avance del cumplimiento de las tareas.

8. Promocionar la participación. Lo cual fomentara la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, involucrando a los profesionales en los objetivos y propósito de la empresa.

9. Establecer objetivos comunes. De manera que la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito garantizara que los objetivos de los empleados estén alineados con los suyos, asegurando el éxito pues los trabajadores lucharán por estas metas como un propósito propio en el que creen y por el que se sienten motivados.

10. Mantener una comunicación constante: La falta de claridad, de transparencia y de información es la fuente de muchos de los problemas que se presentan comúnmente en una empresa. Esto solamente significa que los líderes están teniendo una comunicación deficiente con sus equipos de trabajo y que es urgente que los canales para hacerlo se refuercen y se retome la confianza con los colaboradores.

11. Velar por el bienestar del equipo: Una de las mejores formas de aumentar la satisfacción de los colaboradores es preocupándose por su bienestar, tanto físico como emocional. La mayoría de las personas sufren fatiga, cansancio, estrés y todo tipo de enfermedades causadas por el trabajo en algún momento de su vida.

12. Dar y recibir retroalimentación: Aunque no sea un proceso fácil, la retroalimentación permite aumentar la interacción entre los líderes y sus equipos, mejorar la comunicación y consolidar la confianza entre sí. Los colaboradores requieren saber cómo están desarrollando sus tareas y recibir comentarios, ya sean positivos o negativos, para aprovechar las oportunidades de mejora y consolidar las fortalezas.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasdalito**

##### **Presentación**

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar que desea la persona, sino también en términos de productividad y calidad. Para el estudio y análisis de la satisfacción laboral deben contemplarse los abordajes multidimensionales, ya que existe gran variedad de factores que intervienen en ella, como la alta gerencia, el nivel supervisorio, los compañeros de trabajo, las condiciones ambientales, el cansancio, entre otros.

La satisfacción la define el diccionario de la Real Academia Española, en su quinta acepción, como “Confianza o seguridad del ánimo”. La idea de la teoría de las necesidades de Maslow (1991), es que el trabajo ayuda a satisfacer las necesidades primarias, pero también ayuda a cumplir las de orden superior, consiguiéndose así el bienestar para el individuo. Por otro lado, la teoría bifactorial de la satisfacción formulada por Herzberg (1959), señala que la satisfacción laboral solo puede venir generada por factores motivadores o intrínsecos al sujeto, entre los que se encuentran, obtención de reconocimiento, ser creativo en el trabajo, posibilidad de desarrollo y la insatisfacción debido a factores higiénicos o extrínsecos, como, política de la compañía aspectos técnicos de la supervisión, salario.

Koontz y Weihrich (2004), por su lado apuntan que “la satisfacción se refiere al gusto experimentado una vez cumplido un deseo o una meta” (P. 172). Las personas están obligadas a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La satisfacción laboral

se puede considerar por tanto, como el conjunto de actitudes generales de la persona hacia su trabajo. En este sentido, el trabajo puede ser causa de felicidad y bienestar en la persona o, todo lo contrario.

La satisfacción de los trabajadores puede estar relacionada con: la labor que desempeña, su dedicación, considerando esta como la parte central de su vida, la lealtad con la organización, participando activamente en ella, estado de ánimo, este puede cambiar de negativo a positivo en espacios cortos de tiempo. Robbins (2004) alude que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden ser abordados desde un punto de vista individual o desde la organización; para él los dos más importantes son, los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

Sin embargo, frecuentemente, aparece también bajo grado de satisfacción en aquellos trabajadores con antigüedad comprendida entre seis meses y dos años, relacionado principalmente con el incumplimiento de expectativas personales influidas. Estas expectativas de trabajo pueden estar influenciadas por las opiniones o información que reciben de otras personas, el personal de selección y /o por los propios conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

En función a lo antes mencionado, la propuesta que realiza el investigador permitirá minimizar el nivel de insatisfacción laboral presente en el talento humano, de manera que incremente el desempeño de los mismos en función a los objetivos organizacionales y personales.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **General**

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la satisfacción laboral en pro del desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito

### **Específicos**

Elaborar un plan de capacitación en materia de trabajo en equipo.

Promover el uso de canales de comunicación,

Diseñar métodos y técnicas para la toma de decisiones

Auspiciar la sana convivencia y el reconocimiento al logro.

### **Justificación**

En la actualidad, al interior de las empresas se ha tomado muy en serio los estándares de calidad, es decir contar con un personal capacitado, más exigencia en el puesto de trabajo, mayor productividad, entre otros, sin embargo las organizaciones deben dar reciprocidad, la gerencia deben tomar cartas en los asuntos, esto hará que se conserve lo más valioso de sus recursos como es el factor humano, puesto que es el motor de la empresa y por tanto debe poseer condiciones óptimas en su desempeño laboral, para esto debe considerarse aspectos económicos y a la vez incentivos que permitan que los mismos se sientan parte fundamental dentro de los procesos existentes.

Desde esta panorámica, la propuesta se justifica desde el punto de vista social, ya que contribuirá a mejorar el desempeño del talento humano adscrito a la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito, por cuanto al integrar esfuerzos se podrán lograr con mayor facilidad las metas propuestas. Desde el punto de vista práctico, la propuesta será un valioso instrumento que podrá ser puesto en práctica en el momento que la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito así lo estime, adicionalmente, podrá ser llevado a la práctica por otras unidades que se encuentre en circunstancias similares a la Unidad bajo estudio.

Desde el ámbito teórico y metodológico, servirán de fundamento para otras investigaciones o la consecución de la misma, a través de la aplicación de teorías y postulados teóricos. Finalmente, desde el punto de vista institucional, esta propuesta será una herramienta gerencial importante que ayudará a alcanzar las metas propuestas en la Unidad bajo estudio, contribuyendo al bienestar individual y colectivo de su talento humano.

## **Factibilidad**

La factibilidad es entendida como la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas. En la presente investigación se considera esta factibilidad desde el punto de vista técnico, social, económica/financiera y operativo. En cuanto a la *Factibilidad Técnica*: La propuesta es factible por cuanto en la zona se cuenta con el personal preparado que oriente la aplicación de la propuesta.

*Factibilidad Social*: La propuesta beneficiará directamente al talento humano de la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito, e indirectamente a las demás unidades que podrán aplicar estas estrategias de acuerdo a las necesidades del personal.

*Factibilidad Económica/Financiera*: La Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito cuenta con los recursos necesarios para costear los gastos generados en la implementación de la propuesta.

*Factibilidad Operativa*: En conversaciones sostenidas con la jefa de la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito dice estar dispuesta a ejecutar la propuesta, y asumir los gastos que de la aplicación de la misma se deriva.



		<b>ESTRATEGIA 1</b>			
		<i>Plan de Capacitación para trabajo en Trabajo en equipo.</i>			
<b>INTRUMENTO DE ACCION</b>	<b>Objetivo</b>	Conformar equipos de trabajo eficientes			
Clases Magistrales Caso Practico Mesas de trabajo	<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Aplicar la matriz FODA como herramienta para evaluar la función habilidad de la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasualito</p> <p>Identificar las potencialidades y destrezas de los participantes</p> <p>Discernir sobre las características básicas de un trabajo en equipo.</p>			
<b>CONTENIDO DEL CURSO</b>		<b>Recursos</b>	<b>Humano</b>	<b>Materiales</b>	<b>Financieros</b>
Definición de grupo, Definición de equipo. Diferencias entre grupo y equipo. Trabajo en equipo. Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones inteligentes. Características de los equipos efectivos Etapas en la conformación de equipos de trabajo. Habilidades complementarias de los equipos Relaciones Interpersonales Comunicación Asertiva Liderazgo			Instructor Talento Humano Supervisor Gerente	Papelería Marcadores de colores Láminas de Papel Bond Video Beam	Honorarios del Instructor

		<b>ESTRATEGIA 2</b>			
		<i>Curso: Comunicación Efectiva</i>			
<b>INTRUMENTO DE ACCION</b>	<b>Objetivo</b>	Promover el uso de los canales de comunicación			
Páginas Web Grupos de WhatsApp Radio Televisión	<b>Objetivos Específicos</b>	Analizar el uso de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación. Evaluar la efectividad de los canales de comunicación tradicionales.			
<b>CONTENIDO</b>		<b>Recursos</b>	<b>Humano</b>	<b>Materiales</b>	<b>Financieros</b>
<p>Importancia de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación en el trabajo.</p> <p>Ventajas y Desventajas de la comunicación digital.</p> <p>Papel de la radio y la televisión en el fortalecimiento de la comunicación.</p> <p>Uso de los medios de comunicación para el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano</p> <p>El valor agregado de la comunicación asertiva</p> <p>Terapia para personas con problemas de timidez, inseguridad, falta de confianza, baja autoestima, otros.</p>			Instructor Talento Humano Supervisor Gerente	Papelería Marcadores de colores Láminas de Papel Bond Video Beam	Honorarios del Instructor

		<b>ESTRATEGIA 3</b>			
		<i>Taller sobre: Métodos y técnicas para la Toma de Decisiones</i>			
<b>INTRUMENTO DE ACCION</b>	<b>Objetivo</b>	Diseñar métodos y técnicas para la toma de decisiones			
Clase Magistral Mesas de trabajo	<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Conocer, analizar y adquirir una metodología racional para identificar, analizar y solucionar problemas.</p> <p>Analizar los problemas organizacionales, la toma de decisiones y como se asegura la marcha normal de los planes.</p> <p>Analizar y conocer un conjunto básico de técnicas que pueden aplicarse en las diferentes etapas de un proceso eficaz en el análisis de problemas y la toma de decisiones.</p>			
<b>CONTENIDO</b>		<b>Recursos</b>	<b>Humano</b>	<b>Materiales</b>	<b>Financieros</b>
<p>Análisis y comprensión del problema y sus consecuencias.</p> <p>La identificación de las causas de un problema</p> <p>Análisis racional de causas: técnicas y humanas.</p> <p>El proceso de solución de problemas.</p> <p>Procesos habituales de solución de problemas.</p> <p>Actitud ante la toma de decisiones</p> <p>Valores individuales. /Valores de empresa.</p> <p>Auto-diagnóstico del propio estilo de análisis de problemas y toma de decisiones.</p> <p>Indicadores a tener en cuenta en la toma de decisiones</p> <p>Decisión individual/Decisión en grupo</p> <p>Conclusiones y plan de acción individual</p>			Instructor Talento Humano Supervisor Gerente	Papelería Marcadores de colores Láminas de Papel Bond Video Beam Computador	Honorarios del Instructor

		<b>ESTRATEGIA 4</b>			
		<i>Promover espacios para la sana convivencia y el reconocimiento al logro.</i>			
<b>INTRUMENTO DE ACCION</b>	<b>Objetivo</b>	Auspiciar la sana convivencia y el reconocimiento al logro			
Clase Magistral Organización de eventos	<b>Objetivos Específicos</b>	Identificar las aspiraciones del talento humano dentro de la organización. Determinar la importancia de la evaluación de desempeño. Promover planes para el reconocimiento de logros			
<b>CONTENIDO</b>		<b>Recursos</b>	<b>Humano</b>	<b>Materiales</b>	<b>Financieros</b>
La evaluación de desempeño. Indicadores para la Evaluación Instrumentos de evaluación Resultados de la Evaluación Diseño de Programas para el esparcimiento y convivencia Factores Motivacionales relacionados con el reconocimiento al logro Programa de Ascensos			Instructor Talento Humano Supervisor Gerente	Papelería Marcadores de colores Láminas de Papel Bond Video Beam Computador	Honorarios del Instructor

## REFERENCIAS

- Alles M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.
- Angel M. (2015). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10° ed.) Mc Graw-Hill, México, D.F.
- Ander-Egg (2007). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Editorial Alfa, 1ra edición, Colección Trópicos 69, Caracas.
- Arias, F (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6a. ed.). Caracas: Episteme.
- Andouin J, Busto C, Gayó R, y Jaspa M (2000). *La Supervisión y la organización*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>. Consultado el 01.23.2019.
- Balestrini M. (2010), *“Población o Universo”*. 2° Edición. B.L. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.
- Benavides (2000). *La administración del tercer milenio*. Editorial Panorama, México
- Bermejo (2005). *Métodos y técnicas de Investigación*. [Documento en línea] Disponible en: [http://www.unam.mx/uploads//8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](http://www.unam.mx/uploads//8110907/metodos_y_tecnicas.pdf). Consultado en 2018, octubre, 10.
- Castillo (2003). *Grupos en las organizaciones*. Ediciones Pirámides. Madrid
- Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª.ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos* (5ta ed.). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato I. (2004). *Administración de los recursos humanos*. 3ra. Ed. Bogota, Ed.Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era. Edición. Bogota, Editorial Mc Graw Hill, 2000, 699pag.SBN 958-41-0037-8.

- Crepi y Mascarilla (2014). *La gestión de los recursos humanos en base a competencias*. Tesis Doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas. UAB. Barcelona
- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36861. Diciembre 30.1999. Caracas. Venezuela.
- Cummings y Schwab (2011). *Desempeño y Evaluación*. México: Editorial Trillas.
- Da Silva (2002). *La Organización Requerida*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Davis y Newstrom (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11 ed.). México: McGraw- Hill.
- Diccionario de la Real Academia Española (RAE). (2012). [Versión en línea]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=descupe%C3Blo>. Consultado el 02.22.2019.
- Dubrin M. (2003). *Organización*. Documento en línea disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/dubrin\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/dubrin_m_a/capitulo2.pdf). Consultado en 02.22.2019
- Espaderos (2013). *Relación entre desempeño y participación laboral en el departamento de la Dirección Financiera de la Municipalidad de Santa Lucia. Cotzumalguapa*. Universidad Rafael Landivar de Escuintla. Guatemala. Tesis de Grado.
- Estera y Santos (2000). *Determinación de los factores que afectan al desempeño laboral de los Coordinadores de los promotores. Caso Mavesa S.A*, Universidad de Nueva Esparta Venezuela, Tesis de Grado.
- Escobar (2008). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Estrada (2016). *Calidad de vida y cambios constantes en el trabajo*. Consultores Asociados BL Servicios Editorial. Caracas
- Evans y Linday (2005). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 4ª Edición Madrid: ESIC Editorial.

- Felenope K. (2010). *Responsabilidad*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://respond?.rae.es/drae/?val=descupe%C3Blo>. Consultado el 2019, marzo 03.
- Fernández-Ríos (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Galíndez (2014). *Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones*. Revista Espacio. Vol. 11. Octubre.
- García (1998). *Motivación como Factor Determinante en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara*. Venezuela: Trabajo de Grado, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional UNEFA.
- Gibson y Col, (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9ª.ed.) México: McGraw-Hill
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2012). *Las organizaciones: comportamiento, Estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- González (2004). *La satisfacción laboral como factor influyente en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Suplemet C.A.* Universidad de Carabobo. Venezuela. Tesis de Grado.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Hernández y Otros (2010) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill, 2da. Ed, México
- Hellriegel y Slocum (2009). *Toma de Decisiones Gerenciales en las Organizaciones*. Revista Espacio, Vol. (31.2).
- Herzberg (1923-2000). *Teoría de los factores*. Material Fotocopiado.
- Hoppeach (1938). *Satisfacción en el Trabajo*. New York. United States. Harper Ed.
- Hurtado, J. (2013). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. (4a. ed.). Caracas: SYPAL.
- Jane (2014). *Trabajo en equipo*. [Documento en Línea]. Disponible: [www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7556/1/T-UCE-244i.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7556/1/T-UCE-244i.pdf). Consultado: 2018, mayo, 11

- Kreitner (2010). *Comportamiento organizacional*. Primera Edición. Mc.Graw-Hill. Mexico.
- Koontz y Weihrich (2004). *Administración* 11<sup>a</sup>. Edición. México: McGraw-Hill
- Labrador (2007). *Motivación del Logro, Actitud Hacia el Trabajo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. México: Memorias Evento 4.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2012.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005). Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005
- Maslow A. (1991). *The Motivation To Work*. (2da Ed). New York, E.U.A: John Wilwy and Sons.
- Marx K. (1980). [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos45/teoria/Carlmarx&productividad.shtml>. Consultado el 2019, enero 21.
- Márquez R. (2002). *El Proceso de la investigación en las ciencias sociales*. Barinas-Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.
- Musso L. (2005). *Teoría de la Administración*. México: Editorial Limusa.
- Nassau H. (2009). *Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral*. México: Memorias Evento 4.
- Nicholls K. (1989). *Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral*. México: Memorias Evento 4.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3a. ed.). Caracas: Fedupel.
- Pérez, J. (2012). *Qué son las Bases Teóricas de la Investigación*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://metodologia.blogspot.com/2012/04/bases-teoricas.html>. Consultado en 2018, abril, 16.
- Puchol (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Sexta Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

- Salas L. (2014). *Seguridad..* [Documento en Línea]. Disponible: <http://Seguridad.blogspot.com/2014/04/seguridad.html>. Consulta: 2019, marzo 16.
- Salina (2005). *Motivación Laboral: Modelo e Instrumentos de Diagnostico*. España: Trabajo de Grado, Universidad Autónoma de Madrid.
- Stoner (1994). *Administración*, 5° edición, Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana S.A.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma. Edicion. Prentice Hall. Mexico.
- Robbins S. (2011). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración, un empresario competitivo (2 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Robbins S. y Coulter M. (2011). *Administración, un empresario competitivo (4ta ed.)*. México: Pearson Educación.
- Romero (2012). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. Editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España.
- Santos, M. (2011). *La Gestión de Competencias y su Impacto en la Mejora Continua del Desempeño Laboral*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mass.html>. Consulta: 2018, octubre 22.
- Tamayo y Tamayo (2012). *El Proyecto de la Investigación Científica*. (5ta.ed.). México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas-Venezuela.
- Velásquez (2011). *Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países*. Revista Internacional del Trabajo, 121(4), 367397.
- Villegas y Otros (2012). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall
- Vroon y Deci (1999). *Work and Motivation*. New York, E.U.A: John Wilwy and Sons.
- Zambrano (2014). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.

**ANEXOS**

ANEXO A  
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ACADÉMICO GUASDUALITO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA Y PLANIFICACION  
INSTITUCIONAL**

1/2

### CUESTIONARIO

Ciudadano (a): Personal de la Unidad de Enlace de los Servicios Administrativos y Financieros de la UNELLEZ Núcleo Guasdalito. Los datos que usted suministre serán confidenciales y agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas.

Ítem	Descripción	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	¿El ambiente donde trabaja es motivador, agradable, acogedor, estable, y seguro?			
2	¿Dispone de los materiales y equipos necesarios para hacer bien su trabajo?			
3	¿Se corresponde su salario con la cantidad de trabajo que realiza?			
4	¿La empresa ajusta os sueldos de acuerdo a la productividad individual?			
5	¿Los servicios médicos suministrados por la empresa cubren sus expectativas?			
6	¿Logra cubrir sus expectativas los otros beneficios que ofrece la empresa?			
7	¿Existe buena comunicación con su supervisor?			
8	¿Su supervisor le motiva al logro de las metas organizacionales?			
9	¿Conoce los riesgos y medidas preventivas relacionados con su puesto de trabajo?			
10	¿Considera que las condiciones de trabajo en su área son seguras?			
11	¿Mantiene buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo y el supervisor inmediato?			
12	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?			
13	¿Brinda la empresa los medios necesarios para mantener actualizado sus conocimientos?			
14	¿Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer laboralmente?			
15	¿Su supervisor confía en usted y le delega responsabilidades?			
16	¿Cree usted que el nivel de responsabilidad laboral es			

compartido?			
-------------	--	--	--



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ACADÉMICO GUASDUALITO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA Y PLANIFICACION  
INSTITUCIONAL**

2/2

Ítem	Descripción	Siempre	Algunas Veces	Nunca
17	¿Permite la empresa que usted aporte ideas, conocimientos, y son estas tomadas en cuenta?			
18	¿Tiene usted oportunidad de participar en la toma de decisiones en su área de trabajo?			
19	¿Maneja la empresa política de ascensos?			
20	¿Es tomado en cuenta los conocimientos y el desempeño del trabajador para los ascensos dentro de la empresa?			
21	¿Ubica la empresa a los empleados en cargos que se relacionen con sus capacidades, habilidades y destrezas?			
22	¿Para desempeñar su cargo en la empresa, considera que cuenta con suficientes habilidades y destrezas que le permiten ser más eficiente?			
23	¿Se plantea metas individuales para destacarse en el trabajo?			
24	¿Reconoce el supervisor los logros en el desempeño de sus labores?			
25	¿Cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo?			
26	¿Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias?			
27	¿Responde satisfactoriamente al trabajo bajo presión?			
28	¿Tiene la capacidad de efectuar múltiples tareas?			
29	¿Coordina y organiza su tiempo al ejecutar las tareas de su puesto de trabajo?			
30	¿Se preocupa por mantener un estándar de calidad en las tareas diarias que ejecuta?			
31	¿Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes en lo que respecta a su rendimiento laboral?			
32	¿Muestra interés por aprender cosas nuevas u procesos que el puesto de trabajo requiera?			
33	¿Apoya a sus compañeros de trabajo en la realización de tareas, metas u objetivos en común?			
34	¿Tiene la capacidad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos del área o departamento en el que se encuentra?			

35	¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros?			
----	---	--	--	--

Gracias.

Anexo B  
Validación del Instrumento



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA ACADÉMICO GUASDUALITO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA Y PLANIFICACION  
INSTITUCIONAL**

**Carta de Validación**

Yo, \_\_\_\_\_ titular de la cedula de identidad N° V- \_\_\_\_\_ por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos corresponde al trabajo de grado Titulado **"INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA UNIDAD DE ENLACE DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA UNELLEZ NÚCLEO GUASDUALITO"**. Presentado por el Especialista Yessica Castro con Cedula 15.925.365 para optar al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional; el cual apruebo en calidad de validez.

En Guadualito a los 25 días del mes de mayo de 2023.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° V- \_\_\_\_\_



	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
30									
31									
32									
33									
34									
34									

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Firma**