

**Naima Josefina Bastardo<sup>1</sup>**  
Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

# Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo conocer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana ubicada en el Estado Bolívar, Venezuela. Basada principalmente en los aportes de Robbins (1994; 1995; 1998; 1999; 2004), se estudiaron los siguientes factores determinantes de la satisfacción laboral: Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo; reto del trabajo; las condiciones de trabajo; apoyo de colegas, y sistema de recompensas y beneficios laborales, a partir de los cuales se diseñó un instrumento de 46 ítems. La investigación fue descriptiva y de campo; se trabajó con las sedes de Ciudad Bolívar y Puerto Ordaz, quedando la muestra constituida por 112 sujetos, a quienes se les aplicó el instrumento en junio de 2013. Una vez realizado el tratamiento estadístico y la descripción e interpretación de los resultados, se llegó a la conclusión de que, en general, el personal administrativo de esa institución universitaria, se encuentra satisfecho laboralmente..

**Palabras clave:** Satisfacción laboral, comportamiento organizacional, personal administrativo universitario, universidad.

---

## ***Job Satisfaction of Administrative Personnel at National Experimental University of Guayana, Venezuela***

### ***Abstract***

*This research is aimed at determining the level of job satisfaction of the administrative personnel of the National Experimental University of Guayana (UNEG), located in Bolivar State, (Venezuela). It is based mainly on the theory proposed by Robbins (1994, 1995, 1998, 1999 and 2004), among other authors, of the determining factors of job satisfaction: the match between job and personality, challenges the work generates, working conditions, support from colleagues, and system of rewards and employee benefits. These factors helped in the design of an instrument of 46 items. The research is descriptive and field study. It was carried out at the headquarters in Ciudad Bolivar and Puerto Ordaz. The sample consisted of 112 subjects, who were given the instrument in June 2013. Once the statistical analysis, description and interpretation of the results were performed, we came to the conclusion that, in general, the administrative personnel at UNEG were satisfied with their jobs.*

**Keywords:** *Job satisfaction, organizational behavior, university administrative staff.*

---

Recibido: 03-02-2014

Aprobado: 30-06-2014

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas. M.Sc. en Gerencia de Recursos Humanos. Profesora de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), adscrita al Departamento de Organización y Gerencia, Venezuela. Responsable de Extensión en la Sede Ciudad Bolívar - Casa de las 12 Ventanas de la UNEG, Venezuela. Correo electrónico: naimabr27@gmail.com.

## Introducción

El trabajo es algo esencial e importante en la vida del ser humano, no solo porque permite generar dinero para vivir, sino porque tiene implicaciones psicológicas y mentales que van más allá de la recompensa monetaria. Las personas le dedican mucho tiempo de su vida adulta al trabajo, y a veces se pasa más tiempo en el sitio de trabajo que en casa con la familia. El trabajo es el modo más seguro para el sustento de la vida, pero también el modo más utilizado para desempeñar un rol en la sociedad.

El trabajo supone una marca de identidad y de autoestima personal; esto implica que, además del esfuerzo físico, también intervienen la racionalidad, la emocionalidad y la voluntad humana para esa generación de bienes y servicios para otros. En este sentido, el trabajo está unido al servicio a otros y también está asociado a la dignidad humana y personal de cada trabajador. En cualquier circunstancia, el trabajador manifiesta una satisfacción que merece ser estudiada. En este caso, se habla de satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo realizado.

Seashore y Taber (1975) plantean que son tres los aspectos relevantes para el estudio de la satisfacción laboral. En primer lugar, la satisfacción laboral es una especie de “[...] *producto nacional bruto psicológico*” (p.10), dado que tiene implicaciones en otras áreas de la vida del trabajador y esto la convierte en un producto valioso de la sociedad; en segundo lugar, es un alerta anticipada del camino de las políticas de la organización, y en tercer lugar, es un predictor del comportamiento organizacional.

Siendo así, la administración de recursos humanos necesita saber cuáles son los aspectos de la institución o de la empresa que están afectando los niveles de satisfacción de su personal, porque como señala Chiavenato (2005): “[...] *las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas*” (p. 17). La insatisfacción laboral influye negativamente en la eficiencia y eficacia de la organización, pues produce una frustración que se expresa en negligencia, agresión, sabotaje, etc.

El tema de la satisfacción del trabajo puede ser abordado en cualquier organización. De hecho se ha investigado en profesionales de la salud (Bobbio y Ramos, 2010; Ruzafa, Madrigal, Velandrino y López, 2008); en personal de la banca (Vallejo, Vallejo y Olivar, 2001); en periodistas (Gutiérrez, Prada, Valderrama, García, Guzmán de Reyes y Forero, 2010); en trabajadores de hoteles o trabajadores del turismo (González, Sánchez y López, 2011; Lillo y Casado, 2011; López, Sánchez, Nascimento y Trindade da Costa, 2010); en empleados de empresas públicas y privadas (Robina, 2002; Merino

y Díaz, 2008; Bermúdez, 2012; Guevara, 2010); en economistas (Borra y Gómez, 2007); y en obreros (Tezanos, 1983).

También se han realizado investigaciones en el sector educativo, las cuales en su mayoría han estado enfocadas en el personal docente (Ramírez y Benítez, 2012; Laca, Mejía, Yáñez y Mayoral, 2011; Maita, Rodríguez, Gutiérrez y Núñez; 2011; Vega y Moyano, 2010; León, 2009; Bastardo, 2009; González, 2008; San Sebastián, Asua, Arregi y Torres, 1992), generando cierto vacío respecto al conocimiento de la satisfacción laboral en el personal obrero y administrativo del sector. No obstante, a nivel universitario, se conoció de las investigaciones de Márquez (2010); Tabash (2010) y Alonso-Martin (2008), quienes estudiaron la satisfacción laboral en el sector de servicio y apoyo. También la investigación de Rodríguez, Alonso, Núñez, Atay, González y Montero (2007) quienes estudiaron simultáneamente la satisfacción del personal administrativo, docente y obrero en la universidad.

El objetivo de la investigación que se presenta fue conocer el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana [UNEG]. En esta universidad, el personal administrativo tiene un papel clave pues, de acuerdo al artículo No. 37 de su Reglamento General, está “[...] *destinado a las funciones de planificación, coordinación, supervisión y evaluación del sistema institucional y [...] será responsable de las normas y procedimientos que requieren el funcionamiento de la Universidad, en su área de competencia*” (República de Venezuela [RV], 1996:s.p.). En otras palabras, el personal administrativo debe garantizar el funcionamiento institucional y, en definitiva, debe prestar la atención y el apoyo operativo “[...] *necesarios para garantizar el cumplimiento de las funciones básicas de la Universidad*” (Artículo 37 de ese Reglamento General).

## Consideraciones teóricas

### El comportamiento organizacional

Robbins (1995) conceptualiza el comportamiento organizacional [CO] en estos términos:

*El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización (p. 9; negrillas en el original).*

Si se compara esta definición con la que ofreció el mismo autor en 1994, donde sostenía que el CO “[...] básicamente hace énfasis en dos áreas principales. En primer término, el CO estudia el comportamiento individual. [...] Segundo, el CO se ocupa del comportamiento del grupo [...]” (pp.460-461), se percibe cierto progreso evolutivo en su teoría. En efecto, de dos niveles de comportamiento en 1994, Robbins pasa a tres en 1995; es decir, pasa a considerar que el CO estudia las acciones intencionales, voluntarias y contextualizadas en tres niveles: individual, grupal y estructural. Cabe destacar que en los dos momentos Robbins consideró el nivel de las acciones individuales, como base del comportamiento organizacional.

Se puede decir que el CO es el estudio sistemático y científico tanto del comportamiento humano (expresado en acciones y actitudes de los individuos, grupos o equipos de trabajo) como de las estructuras, en un ambiente organizacional, con el fin de promover la productividad; reducir el ausentismo y la rotación, y aumentar la satisfacción laboral, que son aspectos dependientes de la forma en que se comporta la organización:

- ▶ La productividad es la medida del desempeño de la organización en términos de eficacia y eficiencia. Por ejemplo, una universidad es eficaz cuando gradúa con los más altos grados de formación académica y profesional en el tiempo estipulado para cada carrera; y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo.
- ▶ El ausentismo es no asistir al trabajo por cualquier causa, con o sin permiso previo. Cuando un miembro del personal administrativo de una universidad no asiste, algo se detiene en esa oficina, pero también en la otra oficina receptora de ese procedimiento; o en todo caso, se acumulan papeles sobre el escritorio.
- ▶ La rotación se concibe como el retiro permanente, voluntario o no, de un miembro de la institución. Robbins (1999) la concibe en términos de retiro de la organización; pero no asocia la rotación con el cambio de una persona de un departamento a otro; esto también podría ser visto como parte de la rotación, es decir, el movimiento del personal. Ciertamente, una universidad no escapa a la rotación de cualquier miembro del personal académico, administrativo u obrero; pero en Venezuela hay una tendencia hacia la estabilidad laboral sobre todo en las universidades por sus beneficios socio-económicos; de allí que se plantee ver la rotación como el movimiento interno del personal. Vista así (como cambio del personal en la organización), la rotación se ve como un hecho positivo en tanto que buscaría

el cambio en las tareas, el ambiente laboral y la búsqueda de nuevos colegas.

- ▶ La satisfacción con el trabajo o satisfacción laboral, es concebida por Robbins (2004) como “[...] la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo” (p. 25). El autor indicado aclara que conceptualizada como una actitud la satisfacción laboral no es un comportamiento como tal, en tanto que no es una acción voluntaria, planificada e intencional; como sí lo son las otras tres variables dependientes.

Frente a las tres variables (productividad, ausentismo y rotación), la satisfacción laboral es una variable dependiente primaria, porque puede influir en las otras tres variables. Ésta guarda mucha relación con el rendimiento laboral y tiene un valor personal sobre las otras variables dependientes; mientras que las tres variables dependientes no primarias se centran en la cantidad, esta variable primaria tiene por diana la calidad personal y organizacional.

En síntesis, los trabajadores más satisfecho producen más, al tiempo que no se marchan de la organización y no faltan (mucho) al trabajo: A mayor satisfacción laboral, menos ausentismo y rotación; y a mayor satisfacción con el trabajo, mayor también productividad.

## La actitud laboral en el marco del CO

En el apartado anterior, se concibió la satisfacción laboral como una actitud. Esto implica que antes de abordar la temática clave (la satisfacción laboral) es necesario estudiar y analizar la actitud. Rodríguez (1991) conceptualiza la actitud en estos términos: “[...] una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto” (p. 50). Para este autor la actitud está unida con la afectividad y lo mental (creencias y cogniciones) y predispone a actuar de una manera determinada hacia algo. Lo mental es un juicio evaluativo u opinión sobre algo y la cognición como el conocimiento sobre ese algo.

Robbins (1995) concibe la actitud como una expresión lingüística de una evaluación. En efecto, este autor sostiene que “[...] las actitudes son afirmaciones [aseveraciones] –favorables o desfavorables- en relación con objetos, personas o hechos” (p. 182). En Robbins (1999), es más evidente esta noción de expresión: “Las actitudes son enunciados de evaluación” (p. 140). Más adelante, este autor dirá que “[...] las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos” (Robbins, 2004:71). En otras palabras, de la

manifestación (expresión lingüística), Robbins pasa a categorizar en lo mental (juicio), la causa del enunciado. Se tiene un juicio sobre algo que se expresa *de algún modo*.

Tanto Robbins (1995; 1999; 2004) como Rodríguez (1991) distinguen tres componentes de las actitudes. En efecto, estos componentes son cognoscitivo, afectivo y conductual. El componente cognoscitivo de la actitud es la representación mental, el concepto sobre algo. Para Rodríguez (1991), esta representación está formada por las percepciones, creencias y la información que se tiene sobre un objeto. A medida que la percepción, la creencia y la información sobre algo sean muy precisas, entonces la intensidad del afecto será fuerte.

El componente afectivo de una actitud es la parte valorativa de la misma (incluye sentimientos y valoraciones hacia algo). Esta valoración puede ser positiva (amor) o negativa (odio). Para Rodríguez (1991) es el componente más destacado y manifiesto de una

actitud, que diferencia a la actitud de la creencia y la información que se quedan en la esfera epistémica.

El componente conductual de una actitud es la parte comportamental de una actitud. Es la tendencia, disposición o intención de reaccionar o comportarse de una manera u otra frente a algo. Para Rodríguez es el componente activo y visible de la actitud; mientras que los otros dos se quedan en la esfera de lo íntimo del individuo: Nocial para el primer componente y sentimental para el segundo.

En realidad a la propuesta teórica de los tres componentes de la actitud de los dos autores anteriores (Robbins, 1995, 1999, 2004; Rodríguez, 1991) le subyace una postura psicológica de estímulo-respuesta, según la psicología conductista. Desde este ángulo, los tres componentes de la actitud se constituyen en estímulo del siguiente: El componente cognoscitivo es la causa del componente afectivo y, por tanto, este es la respuesta de aquel componente; a su vez, el segundo aspecto de la actitud es el estímulo del componente conductual, como se expone en la Figura 1.

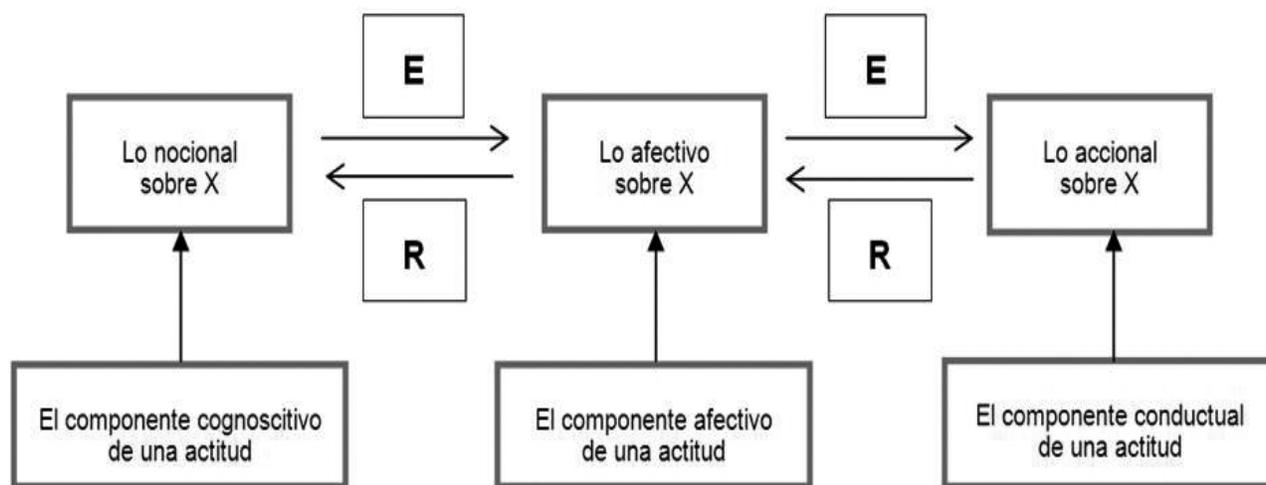


Figura 1  
Los componentes de la actitud

Las funciones de la actitud parecen estar asociadas a los procesos cognitivos, emocionales, conductuales y sociales. Pero los autores tienden a ver tres funciones básicas: instrumental, como manejarse dentro del grupo; expresiva, para manifestar lo sentido, lo percibido y los juicios; y de adaptación social, como manejarse en el exterior del propio grupo.

Para Robbins (2004), la función principal de la actitud es que permite predecir la conducta humana. Por su lado, Rodríguez (1991) indica que la función de las actitudes permite saber los prejuicios y los estereotipos; conocer la escala de valores de una persona; y también conocer la autoestima de dicha persona. Para el primer autor citado, la actitud está inserta en el

ámbito de la psicología; mientras que para el segundo, las actitudes se ven arrojadas por la psicología social y la sociología.

Por otro lado, para el CO la satisfacción laboral, en tanto que es una actitud muy particular, se inserta en la psicología. Sin embargo, Robbins (2004) cuando estudia las actitudes no se centra solo en la satisfacción laboral, sino que también concibe la participación en el trabajo y el compromiso con la organización como actitudes que deben ser estudiadas por el CO.

La actitud de participación en el trabajo "[...] mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su

*sentido de valía personal*” (Op. cit., p.72) o autoestima. Este involucramiento laboral está circunscrito a las tareas realizadas y son percibidas por la misma persona como importantes para sí misma. Es el compromiso de sí mismo para con su tarea laboral y esta implicación con el trabajo se da cuando el trabajo por el que se recibe una paga y otros beneficios socio-médico-económicos es una parte central y esencial en su vida (total) y las circunstancias laborales le afecta en lo personal.

Mientras que la actitud de compromiso organizacional es la identificación con la organización con un todo; es la *lealtad laboral* y la *buena voluntad* hacia la institución, en palabras de Toro (1998). Aquí el empleado se siente parte importante de la institución y se identifica con las metas empresariales; esta actitud “[...] *significa identificarse con la organización que le da empleo*”, como aclara Robbins (1999:142). Buchanan (1974; en Betanzos-Díaz, Andrade y Paz-Rodríguez, 2006), indica que el compromiso institucional, visto como actitud emocional, implica estos elementos: “[...] 1) *la identificación con los objetivos y valores de la organización*, 2) *contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos*, y 3) *el deseo de ser parte de la organización*” (p.70), de modo permanente.

Robbins (1999) le otorga un mayor peso al compromiso organizacional sobre la participación y la satisfacción laboral, porque “[...] *un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y considerarlo como una condición temporal y, sin embargo, no estar insatisfecho con la organización como un todo*” (p. 143). En caso inverso (insatisfacción con la organización), implica la rotación. Sin embargo, el autor citado indica que la lealtad laboral no es actualmente tan estable como en el pasado; ya casi nadie le dedica toda una vida a una institución, de allí que el compromiso con la organización “[...] *es menos importante*” (Robbins, 2004:73) y ahora cobra relevancia la satisfacción laboral y el compromiso con la profesión. Betanzos Díaz, Andrade y Paz Rodríguez (2006) también le dan un fuerte peso al compromiso organizacional por ser un constructo multidimensional e implicar una parte afectiva, normativa y de continuidad laboral.

En todo caso, Rabelo, Ros-García, y Torres de Paz (2001) le otorgan un papel clave a las actitudes en tanto la resistencia al cambio en las organizaciones tienen su fuente en dichas actitudes.

## La satisfacción laboral en el marco del CO

Como se indicó, la satisfacción laboral a los fines de este estudio fue definida como una actitud hacia lo que hace la gente en su trabajo. En general, una

actitud es una evaluación, juicio u opinión hacia un referente cualquiera (objetos, personas o hechos). Entonces, la satisfacción laboral es la evaluación, opinión o el juicio del trabajador hacia el referente mi propio desempeño laboral (= mi trabajo) y las circunstancias que lo rodean (ambiente, compañeros, jefe, etc.).

Esta definición de la satisfacción laboral como actitud también es asumida por varios autores, como Aguirre y Martínez-Díaz (2006); Becerra (1998); Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996); Kreitner y Kinicki (1997); Márquez (2005) y Muñoz (1990).

En realidad, los teóricos e investigadores anteriores formarían un grupo que asume la satisfacción laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo. Frente a este grupo, hay otro que asume que la satisfacción laboral es un juicio emocional hacia el conjunto de actividades o tareas específicas que realiza el trabajador. Es decir, la satisfacción con el trabajo se presenta como un hecho emocional. Locke (1976) y Smith, Kendall y Hullin (1969) se pueden citar en este segundo grupo. Esta definición desde un ángulo afectivo puede parecer extraña por momentos; pero, una actitud tiene tres componentes y uno de ellos es el emocional, con el cognoscitivo y el conductual (ver Figura 1).

Pero desde otro punto de vista, estos dos grupos constituirían uno solo, porque todos esos autores estudian la satisfacción laboral como un hecho general. En este sentido, es oportuno retomar la definición inicial de Robbins (2004) sobre la satisfacción con el trabajo: “[...] *Es la actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo*” (p. 25).

Dicho de otra manera, la satisfacción laboral se puede medir de modo general o se puede hacer una valoración por cada faceta del trabajo. Entonces, definir la satisfacción laboral como una actitud general implica que se quiere medir de manera global y no parcial.

Frente a la medición global o general, hay otros autores que creen más conveniente medir la satisfacción con el trabajo por facetas o rasgos del mismo. En este grupo, estarían Cook, Hepwoorth, Wall y Warr (1981); Peiró (1984) y el mismo Robbins, (2004).

En este sentido, Kreitner y Kinick (1997) conceptualizan la satisfacción laboral en estos términos: “[...] *es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo*” (p.171) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) como una actitud (positiva o no) que se proyecta por separado en las actividades laborales. Rico y Sánchez (1996; en Ramos-Carrillo y Alba-Vez, 2006), se unen a este grupo cuando afirman que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva hacia diferentes aspectos del trabajo.

Alonso-Martín (2008) también asume esta postura teórica por faceta, pero no incluye las más usadas (que veremos luego) sino que, asumiendo la postura de Herzberg, identifica la satisfacción laboral relacionada con el sexo, la escala administrativa, el tipo de contrato y la antigüedad.

En esta tónica, Muñoz (1990) asume la satisfacción laboral como:

*El sentimiento de agrado o positivo que experimenta el sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas acordes con sus expectativas (p.76).*

Como era de esperar, este autor conceptualiza la insatisfacción con el trabajo como la contrapartida de la satisfacción:

*El sentimiento de desagrado o negativo que experimenta el sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psicológicas, sociales y económicas no acordes con sus expectativas (p.76).*

Bastardo (2009), en relación con esta definición de Muñoz (1990) afirmó que la misma presenta un concepto de “[...] *satisfacción laboral por facetas*” (p. 19), por cuanto abarca:

1. El funcionamiento y eficacia en la organización.
2. Las condiciones físico-ambientales en el trabajo y el contenido interno del trabajo.
3. El grado de autonomía en el trabajo.
4. El tiempo libre y los ingresos económicos.
5. Las posibilidades de formación.
6. Las posibilidades de promoción.
7. El reconocimiento por el trabajo.
8. Las relaciones con los jefes.
9. Las relaciones de colaboración y el trabajo en equipo.
10. Las prestaciones sociales.

Este conjunto de diez facetas se pueden reducir a cinco de acuerdo con Robbins (1998). En efecto, para este autor los elementos o factores determinantes de la satisfacción laboral son los siguientes: La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo; el reto del trabajo; las condiciones de trabajo; el apoyo de los colegas, y el sistema de recompensas y beneficios laborales. Estas cinco facetas no miden la satisfacción laboral basadas en el componente afectivo, sino desde el componente cognoscitivo de la actitud hacia el trabajo mismo.

Desde estas cinco facetas, Bastardo (2009) define la satisfacción laboral como:

*La actitud del trabajador ante su trabajo toda vez que sienta agrado por la compatibilidad entre su personalidad y el trabajo realizado, por el reto que representa el trabajo que realiza, por el salario y beneficios socio-económicos que recibe, por las condiciones de trabajo y por el apoyo de sus colegas y jefes (p. 20).*

En esta definición se apoya la investigación realizada porque considera los factores de Robbins (1998), quien expone de manera detallada los aspectos que comprenden cada uno de estos factores de la satisfacción del trabajador. En el Cuadro 1, se presentan estos factores y sus respectivos indicadores.

La preponderancia de ítems observada en el factor Reto al Trabajo no es gratuita, porque éste constituye la parte más psicológica de las facetas presentadas en el Cuadro 1. Con este factor se identifica cuán desafiante es el trabajo realizado y se mide también el beneficio social del mismo. En palabras de Robbins (1999): “*Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando*” (p. 152).

El segundo factor con más ítems asociados es el Sistema de Recompensas y Beneficios Laborales; que pretende medir la percepción de justicia laboral. A veces los empleados quieren que los ascensos se deban a razones muy implicadas con la parte técnica, habilidades, responsabilidad y antigüedad. Este factor se podría resumir en recompensas justas y compensación, porque a veces el trabajador “[...] *acepta con gusto menos dinero a cambio de otros beneficios*” (Op. cit.:152) como un horario flexible o beneficios socio-médicos. El factor Condiciones de Trabajo intenta ver lo favorable o no de tales condiciones; más aún cuando en Venezuela se tiene una ley para tal fin: Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo [LOPCYMAT] (República Bolivariana de Venezuela [RBV], 2005).

La propuesta de Robbins (1998) constituye una de las operacionalizaciones más aceptadas de la satisfacción laboral. El procedimiento metodológico fue iniciado en 1969 por Smith, Kendall y Hulin, según San Sebastián et al. (1992). En ese año, esos autores desglosaron las facetas en: (i) Naturaleza del trabajo en sí mismo o de la tarea; (ii) Características de la supervisión; (iii) Salario; (iv) Oportunidades para la promoción, y (v) Características de los compañeros, que en líneas generales son los factores indicados por Robbins (1998).

**Cuadro 1:** Factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998).

FACTORES	ASPECTOS ASOCIADOS
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo	▶ Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.
Reto del trabajo	▶ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. ▶ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. ▶ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. ▶ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. ▶ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de Capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).
Condiciones de trabajo	▶ Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada. ▶ Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir el ambiente laboral.
Apoyo de colegas	▶ Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen, así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.
Sistema de recompensas y beneficios laborales	▶ Satisfacción con el salario: grado: percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizada. ▶ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: grado de justicia que el trabajador percibe las políticas de promoción y ascenso dentro de la organización. ▶ Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.

Fuente: Adaptado de Robbins (1998).

Robbins y Coulter (1996) concluyen que los factores que mejor miden esta variable subjetiva de la satisfacción del trabajador con sus tareas son: “*Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyan un respaldo, colegas que apoyen, y el ajuste personalidad–puesto*” (p.192). Para San Sebastián et al. (1992) medir la satisfacción laboral tiene utilidad porque permite conocer la calidad del trabajo y su impacto social, así como hacer cambios necesarios en las políticas organizacionales. El trabajador hace un balance entre lo deseado y lo obtenido y, pasando por el filtro de la actitud emocional, se produce la satisfacción o la insatisfacción.

### Satisfacción laboral y aspectos asociados al trabajador

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación a ciertos aspectos del trabajador como los aspectos biológicos (p.e. sexo, edad; nivel educativo) y los laborales (p.e. nivel del cargo ocupado, antigüedad, lugar donde labora). A continuación se señalan algunas evidencias de la relación de esta variable con el sexo, la antigüedad y el lugar donde labora el trabajador.

Sánchez, Artacho, Fuentes y López (2007) encontraron que las mujeres muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los hombres; lo cual es compartido por Robina (2002) y Álvarez (2005), autor que observó una satisfacción laboral femenina centra-

da en tener un trabajo interesante y buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

Sanchez *et al.* (2007), explican sus resultados señalando que las mujeres tienen mayores niveles de satisfacción laboral porque tienen menos expectativas y exigencias que los hombres. Al comparar las mujeres entre sí, encontraron que las de menos edad tiene más expectativas que las de mayor edad, por lo cual éstas últimas tienen menor nivel de satisfacción; esto, es también válido cuando se comparan los hombres entre sí; en este caso, la edad parece ser un factor más influyente que el sexo.

Reportan también que aquellas mujeres que ocupan puestos inferiores tienen mayor satisfacción laboral. Otra razón para explicar esta diferencia del nivel de satisfacción laboral según el género, se debe al hecho que las mujeres no le dan tanta importancia a la paga como los hombres; en parte quizás, porque su pareja da un mayor aporte en los gastos familiares o del hogar. Robina (2002) también apoya la postura de que las féminas están más satisfechas en el trabajo que los hombres.

En contraposición a los hallazgos de Sanchez *et al.* (2007), estudios como los de Ward y Sloane (2000; en Sánchez et al., 2007) y Clark (1997; en Sánchez *et al.*, 2007), concluyen que no hay diferencias notorias entre hombre y mujeres cuando se toman en cuenta ciertas circunstancias como edad, nivel educativo, ocupación, lugar de trabajo y tiempo laboral en la organización.

Respecto a la relación satisfacción laboral-antigüedad, existen evidencias que señalan, que las personas con más tiempo laboral en una institución, están más satisfechas que aquellas con menor tiempo; tienen más expectativas y, por lo general, están conformando una familia o su vida personal (Alonso-Martín, 2008; San Sebastián et al., 1992). Baumgartel

y Sobel (1959; en Robina, 2002), apuntan hacia la misma tesis: Los trabajadores con menos tiempo en la organización se muestran más insatisfechos.

Los estudios relacionados con el lugar donde labora el trabajador indican que éstos están más satisfechos en aquellos lugares cuyas condiciones físicas sean buenas (Rodríguez et al., 2007).

## Metodología

### Población y muestra

En el marco de esta investigación de naturaleza descriptiva y de campo, la población objeto estudio estuvo constituida por 381 empleados de la UNEG, distribuidos en siete (07) sedes (Ciudad Bolívar, Puerto Ordaz, Caicara, Guasipati, Upata, El Callao y Santa Elena de Uairén). La muestra fue seleccionada de las sedes de Puerto Ordaz y Ciudad Bolívar

en tanto que, para el momento en que se realizó la investigación, agrupaban al 88% de la población. La muestra de estudio quedó constituida por 112 empleados (80,35% Puerto Ordaz y 9,65% de Ciudad Bolívar) seleccionados aleatoriamente (29% de la población total). Las características generales de la muestra se recogen en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Distribución de la muestra por tiempo laborando en la UNEG, sede donde laboran y sexo.

ANTIGÜEDAD	SEDE								TOTAL	
	CIUDAD BOLÍVAR				PUERTO ORDAZ					
	MASCULINO		FEMENINO		MASCULINO		FEMENINO			
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Menos de 5 años	2	1,79	1	0,89	8	7,14	16	14,28	27	24,11
Entre 6 y 10 años	3	2,68	14	12,5	15	13,39	15	13,39	47	41,96
Entre 11 y 20 años	1	0,89	0	0	7	6,25	15	13,39	23	20,53
Más de 20 años	1	0,89	0	0	2	1,79	12	10,72	15	13,39
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6,25</b>	<b>15</b>	<b>13,39</b>	<b>32</b>	<b>28,57</b>	<b>58</b>	<b>51,78</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Las cualidades de la muestra según la Tabla 1 son las siguientes: Predominan empleados del sexo femenino, quienes representan el 65,17% de la muestra, frente al 34,82% de los hombres. Esta predominancia femenina es algo *casi natural* en tanto que el personal administrativo se asocia con 'secretaria' y esta función laboral ha sido desempeñada históricamente por mujeres; aunque las funciones del personal administrativo no se reducen actualmente al secretariado. El grupo entre 6 y 10 años laborando en la UNEG es el predominante; seguido de los menos de 5 años. Los empleados de la sede Puerto Ordaz tienen más tiempo que los de la sede Ciudad Bolívar, de allí que predomine en esa sede el personal con más de 20 años laborando en la UNEG. Este último grupo (más de 20 años) es menor que cualquier otro grupo.

### Instrumento

Los datos necesarios para lograr los objetivos de este trabajo fueron recogidos mediante una encuesta de 46 ítems, tipo escala de estimación de 5 alternati-

vas: *Completamente Satisfecho* (CS), *Satisfecho* (S), *Medianamente Satisfecho* (MDS), *Insatisfecho* (I) y *Completamente Insatisfecho* (CI). A su vez, cada alternativa posible un valor numérico entre 1 y 5 puntos, como se recoge en la Tabla 2. La encuesta se aplicó en junio de 2013.

Las puntuaciones altas indican mayor satisfacción laboral, es decir, las más cercanas o iguales a 5; mientras que lo contrario implica menos satisfacción con el trabajo.

**Tabla 2:** Escala para la interpretación de resultados.

NIVEL	ESCALA		CUALIDAD
	Valor Mínimo	Valor Máximo	
I	1	1,80	Completamente insatisfecho
II	> 1,81	2,60	Insatisfecho
III	>2,61	3,40	Medianamente satisfecho
IV	>3,41	4,20	Satisfecho
V	>4,21	5	Completamente satisfecho

El instrumento fue denominado *Escala de satisfacción laboral* y quedó estructurado en tres partes a saber: (a) Información general del sujeto; (b) Cuestionario en sí y (c) una sección de comentarios finales por parte del empleado, en caso de considerarlo oportuno.

### Variables

La variable general de la investigación fue la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNEG. Ésta fue definida teóricamente como la actitud

positiva del empleado de la UNEG ante su trabajo, toda vez que sienta agrado por la compatibilidad entre sus habilidades y el trabajo realizado, por el reto que representa el trabajo que realiza, por el salario y los beneficios socio-económicos que recibe, por las condiciones de trabajo y por el apoyo de sus colegas y jefes. Se define operacionalmente como la media obtenida por el empleado en la escala de satisfacción laboral elaborada para medirla.

En el Cuadro 2 se presentan las definiciones teóricas y operacionales de cada uno de los cinco factores asociados a la satisfacción general que fueron estudiados.

**Cuadro 2:** Definición de factores e indicadores de la satisfacción laboral.

FACTOR	DEFINICION TEORICA	INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL
Compatibilidad entre la personalidad y puesto de trabajo	Relación entre talentos y habilidades y el cumplimiento eficiente y eficaz del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La aplicación de mis conocimientos, habilidades y experiencia laboral.</li> <li>▶ La capacidad para lograr el trabajo usando los medios más oportunos.</li> <li>▶ El puesto de trabajo obtenido.</li> <li>▶ Los cambios de las cargas y las tareas efectuadas en la oficina.</li> </ul>	Es el valor obtenido al promediar las puntuaciones asignadas por el personal administrativo en cada uno de los indicadores asociados al factor
Reto del trabajo	Variedad de habilidades y talentos, identidad y significación de la tarea, autonomía y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La distribución de las cargas y tareas del trabajo.</li> <li>▶ La organización del trabajo.</li> <li>▶ La definición de las funciones y responsabilidades en la oficina.</li> <li>▶ El apoyo que me ofrece la universidad para ampliar mi formación.</li> <li>▶ El plan de actualización y capacitación.</li> <li>▶ La atención dada a mis requerimientos en el plan de formación.</li> <li>▶ La forma en que se supervisa mi trabajo.</li> <li>▶ La retroalimentación de mi desempeño laboral.</li> <li>▶ La variedad de habilidades que implica mi trabajo.</li> <li>▶ La significación e importancia de la tarea en la oficina.</li> <li>▶ El impacto que genera las actividades que realizo en la UNEG.</li> <li>▶ La calidad de los servicios que se prestan.</li> <li>▶ La autonomía para realizar mi trabajo.</li> <li>▶ La capacidad para actuar espontánea, adecuada e independientemente cuando la situación lo amerita.</li> <li>▶ El volumen de trabajo asignado.</li> <li>▶ La complejidad del trabajo.</li> </ul>	
Condiciones de trabajo	Aspecto del ambiente físico y psicológico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El ambiente de trabajo y su stress.</li> <li>▶ La dotación de mobiliario.</li> <li>▶ El espacio físico de la oficina.</li> <li>▶ Las herramientas laborales.</li> <li>▶ Las condiciones de limpieza y aseo.</li> <li>▶ La seguridad y condiciones de trabajo en oficinas pasillos, estacionamiento, etc.</li> <li>▶ La calidad de los servicios de vigilancia.</li> <li>▶ La condiciones ambientales del lugar de trabajo.</li> <li>▶ Los procesos administrativos.</li> </ul>	
Apoyo de los colegas	Necesidad de interacción social tanto con los compañeros y colegas con los jefes y las oportunidades y crecimiento profesional que ellos ofrecen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Las relaciones con los compañeros de la oficina.</li> <li>▶ La relación con mi jefe.</li> <li>▶ La solidaridad y el apoyo de los compañeros.</li> <li>▶ El equipo de trabajo de la oficina.</li> <li>▶ La participación en la toma de decisiones.</li> <li>▶ La comunicación con mi jefe.</li> <li>▶ La comunicación con mis colegas.</li> <li>▶ La libertad para opinar.</li> <li>▶ La actuación de la ATAUNEG en la defensa y estabilidad laboral de los empleados.</li> <li>▶ La colaboración para sacar adelante las actividades.</li> </ul>	
Sistema de recompensas y beneficios laborales	Satisfacción con el salario, el sistema de promociones, ascensos y beneficios socio-laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El reconocimiento de mi jefe inmediato.</li> <li>▶ El salario percibido.</li> <li>▶ El sistema de promociones y ascenso.</li> <li>▶ Los beneficios sociales y laborales que ofrece la universidad.</li> <li>▶ Las oportunidades que me ofrece la Universidad para desarrollar mi carrera profesional.</li> <li>▶ El nombre y prestigio de la UNEG.</li> <li>▶ El hecho de trabajar en la UNEG.</li> </ul>	

## Análisis de resultados

La Tabla 3 recoge los resultados obtenidos en cada uno de los factores asociados a la satisfacción laboral. Allí se evidencia que todos los factores, con excepción del factor *Condiciones Laborales*, obtuvieron medias iguales o superiores a 3,40, indicativo de satisfacción respecto a los mismos. Ninguno de estos factores superó la media que indica completa satisfacción. El factor *Condiciones Laborales* se situó entre los valores 2,61 y 3,40 de la escala, con un valor de 3,22; lo cual es indicativo de mediana satisfacción.

**Tabla 3:** Medias de la satisfacción laboral y los factores asociados, medidos en el personal administrativo de la UNEG.

FACTORES	MEDIA	CUALIDAD
Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo	4,06	Satisfecho
Reto del trabajo	3,75	Satisfecho
Condiciones de trabajo	3,22	Medianamente Satisfecho
Apoyo de colegas	4,16	Satisfecho
Sistema de recompensas y beneficios laborales	3,48	Satisfecho
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>3,70</b>	<b>Satisfecho</b>

En general, se obtuvo una media de 3,70 lo que permite inferir que el personal administrativo de la UNEG se siente laboralmente satisfecho, lo cual está en consonancia con lo afirmado por Robbins (2004), de que la mayoría de las personas se siente satisfecha con su trabajo. Más aún si se toma en cuenta que en el momento en que fue aplicada la encuesta, las universidades venezolanas se encontraban en situación de conflicto y dentro de un ambiente de enfrentamientos Universidad-Gobierno Nacional para obtener mejores salarios.

Este resultado es similar al reportado por otros investigadores que trabajaron con el personal administrativo (aunque unido con otros miembros universitarios); como son el trabajo de Ramírez y Benítez (2012) y el trabajo de Rodríguez *et al.* (2007), quienes además reportan que la satisfacción laboral del personal administrativo es similar a la del personal docente: Los factores intrínsecos arrojan un mayor valor estadístico sobre los factores extrínsecos.

A su vez, se diferencia de los resultados de Arnedo y Castillo (2009), porque el personal administrativo del IPSUDO-Cumaná está insatisfecho; también de los resultados de la investigación de Colmenares (2006), pues el personal administrativo estudiado por este autor, se encuentra medianamente satisfecho, con tendencia hacia la insatisfacción laboral.

Dado que el factor *Condiciones de Trabajo* obtuvo un resultado que indica mediana satisfacción, merece ser analizado en detalle y para ello se centrará la atención en la Tabla 4. Allí se puede apreciar que solo en el ítem 21 (Ambiente de trabajo y su stress) el personal obtuvo una media que se interpreta como satisfecho; mientras que en los ítems 22, 23, 24, 26 y 27 presentan medias que los ubican en medianamente satisfecho pues no hay suficiente dotación de mobiliario (escritorio, computadoras, impresoras, sillas, estantes, etc.); espacio físico en la oficina (se podría decir que hay hacinamiento), herramientas laborales (lápices, bolígrafos, papel, tinta, etc.); vigilancia, etc.

Los resultados obtenidos en los ítems 25, 28 y 29 por el personal de la sede Puerto Ordaz se diferencian de los resultados obtenidos en la sede Ciudad Bolívar, porque mientras el personal de la segunda se muestra satisfecho, el personal de la primera se encuentra medianamente satisfecho con las condiciones de limpieza y aseo; con las condiciones ambientales del lugar del trabajo, y con los procesos administrativos, respectivamente. Podría pensarse que el personal de la sede Puerto Ordaz debería estar satisfecho por ser la sede principal y donde está ubicado el poder ejecutivo y administrativo de la institución, pero no es así: De los nueve ítems del factor *Condiciones de Trabajo*, ocho están en medianamente satisfechos.

Esto implica que el ambiente físico laboral es incómodo o no está lo suficientemente adaptado para el trabajo. En conclusión, no hay “[...] *condiciones favorables de trabajo*” (Robbins y Coulter, 1996:152). Tabash (2010) llegó a un resultado contrario en este factor analizado, porque “[...] *es evidente que existen excelentes condiciones de trabajo y recursos*” (p. 93); aunque hay “[...] *una tercera parte de los funcionarios se sienten poco o nada satisfechos*” (p. 76).

**Tabla 4:** Medias obtenidas por el personal administrativo de la UNEG en el factor: Condiciones del Trabajo.

ÍTEM	CONDICIONES DEL TRABAJO	CIUDAD BOLÍVAR		PUERTO ORDAZ		GENERAL	
21	Ambiente de trabajo y su stress	3,79	S	3,85	MS	3,83	S
22	Dotación de mobiliario	3,03	MS	2,90	MS	2,95	MS
23	Espacio físico de oficina	3,26	MS	3,08	MS	3,14	MS
24	Herramientas laborales	3,21	MS	3,16	MS	3,18	MS
25	Condiciones de limpieza y aseo	3,67	S	3,16	MS	3,34	MS
26	Seguridad y condiciones de trabajo	3,00	MS	3,08	MS	3,05	MS
27	Calidad de servicios de vigilancia	2,97	MS	2,88	S	2,91	MS
28	Condiciones ambientales del lugar del trabajo	3,44	S	2,89	S	3,08	MS
29	Procesos administrativos	3,67	S	3,40	MS	3,49	S
<b>GENERAL</b>		<b>3,34</b>	<b>MS</b>	<b>3,16</b>	<b>MS</b>	<b>3,22</b>	<b>MS</b>

Nota: S: Satisfecho; MS: Medianamente satisfecho.

En la Tabla 5, se presentan las medias ponderadas por sede para cada uno de los factores y a nivel general. Se puede observar que en las dos sedes, Ciudad Bolívar y Puerto Ordaz, el personal administrativo está satisfecho en el trabajo, pues las medias muestran valores de 3,75 y 3,69 respectivamente. La sede Ciudad Bolívar obtuvo medias levemente superiores a las obtenidas en la sede Puerto Ordaz, salvo en el factor *Condiciones Laborales*, donde Puerto Ordaz arrojó 3,25, frente al 3,09 de Ciudad Bolívar.

En ambos casos el personal está medianamente satisfecho. Cabe destacar que en la sede Ciudad Bolívar se obtuvo una media de 4,24, que es indicativa de que el personal está completamente satisfecho con el *Apoyo de Colegas*.

**Tabla 5:** Medias de la satisfacción laboral y los factores que la constituyen considerando la sede donde labora el personal.

FACTOR	CIUDAD BOLÍVAR		PUERTO ORDAZ	
	Media	Estado	Media	Estado
Compatibilidad del Puesto	4,10	S	4,06	S
Reto del Trabajo	3,83	S	3,73	S
Condiciones del Trabajo	3,09	MS	3,25	MS
Apoyo de Colegas	4,24	CS	4,13	S
Sistema de Recompensas	3,60	S	3,45	S
<b>SATISFACCIÓN LABORAL (General)</b>	<b>3,75</b>	<b>S</b>	<b>3,69</b>	<b>S</b>

Nota: S: Satisfecho; MS: Medianamente satisfecho; CS: Completamente satisfecho.

Como muestra la Tabla 6, tanto hombres como mujeres están satisfechos en los mismos factores y también están con medianamente satisfechos en el mismo factor: *Condiciones de Trabajo*. Sin embargo, los hombres tienen valores superiores que las mujeres. Nótese que hay una diferencia 0,11 puntos a favor de los varones en la satisfacción laboral: 3,77 los hombres versus 3,66 las mujeres. Véase, asimismo, que en el nivel de satisfacción respecto a las *Condiciones del Trabajo* hay una diferencia de 0,18 puntos a favor también de los hombres. Surge una pregunta: ¿Esto quiere decir que los hombres están más satisfechos que las mujeres?

Estos resultados coinciden con lo reportado por Ramírez y Benítez (2012), quienes al comparar la satisfacción laboral por género, señalaron que “[...] no existen diferencias estadísticamente significativas” (p. 38); también coincide este resultado con los de Ward y Sloane (2000; en Sánchez et al., 2007) y Clark (1997; en Sánchez et al, 2007), pues no hay diferencias notorias entre los géneros. Contrariamente, el resultado de esta investigación no coincide con los resultados reportados por Sánchez et al. (2007), Alonso-Martín (2008) y Robina (2002), quienes reportaron que las

mujeres muestran mayor nivel de satisfacción laboral que los hombres.

**Tabla 6:** Medias de la satisfacción laboral y los factores que la constituyen considerando el sexo del personal.

FACTOR	MASCULINO		FEMEMENINO	
	Media	Estado	Media	Estado
Compatibilidad del Puesto	4,13	S	4,03	S
Reto del Trabajo	3,80	S	3,72	S
Condiciones del Trabajo	3,34	MS	3,16	MS
Apoyo de Colegas	4,17	S	4,15	S
Sistema de Recompensas	3,59	S	3,42	S
<b>SATISFACCIÓN LABORAL (General)</b>	<b>3,77</b>	<b>S</b>	<b>3,66</b>	<b>S</b>

Nota: S: Satisfecho; MS: Medianamente satisfecho

La Tabla 7 recoge las medias ponderadas considerando el tiempo que tienen los sujetos laborando en la UNEG (antigüedad). De acuerdo con estos resultados, mientras el resto de los grupos se muestra satisfecho laboralmente obteniendo medias de 3,72; 3,8 y 3,73, en la UNEG el grupo de 0 a 5 años se muestra insatisfecho (2,72). Esto es consistente con el planteamiento de que los trabajadores con menor tiempo en una organización se muestran más insatisfechos (Alonso Martín, 2008; San Sebastián et al. 1992; Baumgartel y Sobel, 1959, en Robina, 2002).

**Tabla 7:** Medias de la satisfacción laboral y de los factores que la constituyen considerando la antigüedad del personal.

FACTOR	0/5 AÑOS		5/10 AÑOS		10/20 AÑOS		>20 AÑOS	
	Media	Estado	Media	Estado	Media	Estado	Media	Estado
Compatibilidad del Puesto	2,16	I	4,14	S	4,25	CS	4,09	S
Reto del Trabajo	2,04	I	3,76	S	3,92	S	3,81	S
Condiciones del Trabajo	1,79	CI	3,25	MS	3,17	MS	3,38	MS
Apoyo de Colegas	2,26	I	4,15	S	4,42	CS	4,17	S
Sistema de Recompensas	1,98	I	3,49	S	3,63	S	3,28	MS
<b>SATISFACCIÓN LABORAL (General)</b>	<b>2,03</b>	<b>I</b>	<b>3,72</b>	<b>S</b>	<b>3,85</b>	<b>S</b>	<b>3,73</b>	<b>S</b>

Baumgartel y Sobel (1959; en Robina (2002) explican esta tendencia declarando que los empleados con menos tiempo posiblemente “[...] no hayan desarrollado unos vínculos de unión lo suficientemente fuertes como para dejar el trabajo si las nuevas ocupaciones ofrecen unas oportunidades más ventajosas” (p. 141). La insatisfacción de este grupo en el factor: *Compatibilidad del Puesto*, se podría explicar, por el hecho de que los empleados con menor tiempo en la institución sienten que no son aprovechados al máximo y que las cosas se podrían hacer de otra manera (Robina, 2002).

Es importante señalar que el resultado en el factor *Condiciones de Trabajo* del grupo de 0 a 5 años en la UNEG (completa insatisfacción), no es compatible con los resultados de Alonso-Martín (2008), quien reporta niveles de insatisfacción en este factor para los de mayor antigüedad. Ante esto, se podría inferir que los niveles de expectativas de los empleados administrativos de la UNEG con menos de 5 años son muy altos.

Respecto a los grupos de más antigüedad, se destaca que los administrativos, independientemente del grupo al que pertenezcan, muestran la tendencia a sentirse medianamente satisfechos con respecto a las *Condiciones de Trabajo*, y que el grupo de 0 a 20 años se muestra completamente satisfecho con el *Apoyo de Colegas*.

Los resultados obtenidos comprueban las ventajas de utilizar los indicadores que consideran el flujo de caja de la empresa, que es en definitiva la fuente que va a garantizar la satisfacción de los costos financieros fijos de los acreedores, la devolución de los créditos que corresponda en cada momento, el aporte por el rendimiento de la inversión al estado en su condición de dueño, las reservas descentralizadas de la empresa y la satisfacción de los trabajadores mediante el empleo del fondo de estímulo creado a partir de la utilidad.

En la realidad la estructura de financiamiento es única para cada empresa, donde lo importante es la utilización correcta del financiamiento que permita generar flujos de caja positivos para poder devolver lo que se pide prestado y demás obligaciones.

## Conclusiones

Considerando los resultados en su conjunto puede decirse que el personal administrativo que labora en la UNEG se encuentra laboralmente satisfecho. También desde esa perspectiva se aprecia satisfacción respecto al 80% de las dimensiones de la satisfacción laboral abordadas en este estudio, esto es, el personal administrativo se siente satisfecho con: La compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo; el reto del trabajo; el apoyo de colegas y el sistema de recompensas y beneficios laborales, que registraron medias superiores a 3,40. Solo el factor Condiciones de trabajo, registró un nivel de mediana satisfacción, con una media de 3,22.

Al agrupar el personal considerando las variables sede donde se labora y sexo, el personal administrativo mostró los mismos niveles de satisfacción, es decir todos los grupos tienen tendencia hacia la satisfacción laboral independiente a si laboran en Ciudad Bolívar o Puerto Ordaz; o si son del sexo masculino o femenino. No ocurrió así al agruparlos de acuerdo a su antigüedad en la institución donde el grupo de menor antigüedad (0 a 5 años) manifestó insatisfacción laboral en contraposición al resto de los grupos que si se mostraron satisfechos.

## Referencias

- Aguirre, A. y Martínez-Díaz, M. (2006): **Influencia de la Situación Laboral en el Ajuste Familia-Trabajo**. (En línea). *Revista Mapfre Medicina*. Vol. 17. No. 1: 14-24. ISSN:1130-5665. Disponible en: [http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pdf/02\\_02.pdf](http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pdf/02_02.pdf). Consulta: 2008, Junio 12.
- Alonso-Martín, P. (2008): **Estudio comparativo de la Satisfacción Laboral en el Personal de Administración**. (En Línea). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 24. No 1: 25-40. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316494002.pdf> Consulta: 2011, Agosto 10.
- Álvarez, G. (2005): **Análisis Empírico de los Determinantes de la Satisfacción Laboral en España**. (En línea). *Revista de Economía y Empresa*. Vols. 3-4. No- 52-53: 105-118. ISSN: 0213-2834. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274033> Consulta: 2010, Julio 27.
- Arnedo, B. y Castillo, M. (2009): **Satisfacción Laboral de los Empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO). Cumaná, Estado Sucre, Año 2008**. Trabajo para optar al grado de Licenciado. Cumaná: Universidad de Oriente. Disponible en: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/216/1/TESIS%20BAyMC.pdf>. Consulta: 2010, Abril 20.
- Bastardo, N. (2009): **Satisfacción Laboral del Personal Académico de la Universidad Nacional Experimental de Guayana**. (En línea). *Strategos*. Año 2. N° 3: 5-15. ISSN: 1856-9129. Disponible: [http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s03/s03\\_art01.pdf](http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s03/s03_art01.pdf). Consulta: 2010, Enero 04.
- Becerra, A. (1998): **Las Condiciones Laborales Universitarias**. Cali: Universidad de Cali.
- Bermúdez, E. (2012): **La Satisfacción Laboral en la Contraloría Municipal del Municipio Heres, Estado Bolívar, Cuatrimestre Año 2012**. Trabajo de Ascenso a la Categoría de Agregado. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana. (No publicado).

- Betanzos-Díaz, N., Andrade, P. y Paz-Rodríguez, F. (2006): **Compromiso Organizacional en una Muestra de Trabajadores Mexicanos**. [En línea]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22. No. 1: 25-43. ISSN-e: 2174-0534. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>. Consulta: 2008, Junio 16.
- Bobbio, L. y Ramos, W. (2010): **Satisfacción Laboral y Factores asociados en Personal Asistencial Médico y no Médico de un Hospital Nacional de Lima-Perú**. [En línea]. *Revista Peruana de Epidemiología*. Vol. 14. No. 2: 1-6. ISSN-e: 1609-7211. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3987316>. Consulta: 2011, Mayo 16.
- Borra, C. y Gómez, F. (2012): **Satisfacción Laboral y Salario: ¿Compensa la Renta Laboral las Condiciones No Monetarias del Trabajo?** [En línea]. *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 20. No. 60: 25-51. ISSN: 1133-455X. Disponible en: [http://www.staragon.com/revicap/revista/numeros/60/pdf/borra\\_gomez.pdf](http://www.staragon.com/revicap/revista/numeros/60/pdf/borra_gomez.pdf). Consulta: 2011, Mayo 18.
- Chiavenato, I. (2005): **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: McGraw – Hill Interamericana. S.A. 5ta. Ed.
- Colmenares, N. (2006): **Satisfacción Laboral del Personal Directivo, Docente, Técnico, Administrativo y Obrero en el I.E.E. Zulia**. Trabajo para optar al grado de Magíster. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta. (No publicado). Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-06-00287.pdf>. Consulta: 2012, Mayo 22.
- Cook, J. D. Hepworth, S., Wall, T. D. y Warr, P. (1981): **The Experience of Work**. London: *Academic Press*. Disponible en: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA243615>. Consulta: 2011, Agosto 10.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996): **Las Organizaciones. Comportamiento**. Estructura. Procesos. Bogotá: McGraw-Hill/Irwin.
- González, F.; Sánchez, S. y López, T. (2011): **Satisfacción Laboral como Factor Crítico para la Calidad. El Caso del Sector Hostelerero de la Provincia de Córdoba-España**. [En línea]. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Vol. 20. No. 5: 1047–1068. ISSN-e: 1851-1732. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739638>. Consulta: 2012, Julio 17.
- González, N. (2008): **Prevalencia del Estrés en la Satisfacción Laboral de los Docentes Universitarios**. [En línea]. REDHECS: *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Ciencias Sociales*. No. 4: 68-89. ISSN: 1856-9331. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2717959>. Consulta: 2009, Mayo 27.
- Guevara, A. (2010): **Evaluación de la Satisfacción Laboral de los (las) Trabajadores(as) de una Empresa Petrolera Maturín, Monagas Junio/Noviembre 2008**. Trabajo para optar al grado de Especialista. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana. (No publicado).
- Gutiérrez, L.; Prada, R.; Valderrama, J.; García, V.; Guzmán de Reyes, A. y Forero, A. (2010): **Las Condiciones Laborales y la Satisfacción de los Periodistas Colombianos**. [En línea]. *Investigación y Desarrollo: Revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*. Vol. 18. No. 1: 24-43. ISSN: 0121-3261 Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3685459>. Consulta: 2011, Mayo 18.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997): **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Laca, F.; Mejía, J.; Yáñez, C. y Mayoral, E. (2011): **Factores Afectivos y de Personalidad como Antecedentes del Bienestar Laboral en Profesores Españoles y Mexicanos**. [En línea]. *Pensamiento Psicológico*. No. 16: 11-26. ISSN: 1657-8961. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3668763>. Consulta: 2011, Mayo 20.
- León, M. (2009): **El Clima Organizacional su Incidencia en la Satisfacción Laboral de los Docentes de los Centros de Educación Inicial de los Fundación del Niño Bolívar**. Trabajo para optar al grado de Magíster. Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental de Guayana. (No Publicado). Disponible en: [http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/MAESTRIAS/CIENCIAS\\_EDUCACION/TGMILL48B352009MirsysLeon.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/CIENCIAS_EDUCACION/TGMILL48B352009MirsysLeon.pdf). Consulta: 2011, Abril 17.
- Lillo, A. y Casado, J. (2011): **Capital Humano y Turismo: Rendimiento Educativo, Desajuste y Satisfacción Laboral**. [En línea]. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 29. No. 3: 755-780. ISSN-e: 1133-3197. Disponible en: <http://www.revista-eea.net/documentos/29313.pdf>. Consulta: 2012, Febrero 20.
- Locke, E.L. (1976): **The Nature of Job Satisfaction**. En: *Dunnette, T. (Ed.). Handbook of Organizational and Industrial Psychology*. (Pp. 80-114). Chicago: Rand. Mc.Nally.
- López, T.; Sánchez, S.; Nacimiento M. y Trindade da Costa, A. (2010): **La Satisfacción Laboral del Capital Humano Femenino en la Actividad Hotelera: Un Estudio de Caso para Andalucía y Algarve**. [En línea]. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*. No. 11: 127-145. ISSN: 1576-2904 Disponible en: <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero7/Lopez-Sanchez.pdf>. Consulta: 2011, Junio 29.
- Maita, H.; Rodríguez, D.; Gutiérrez, L. y Núñez, L. (2011): **Factores de Satisfacción Laboral en los Docentes del Núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente**. [En línea]. *Saber, Universidad de Oriente*. Vol. 23. N° 2: 147-151. ISSN: 1315-0162. Disponible en: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3537/1/%5B20%5D-Vol\\_23-Nro\\_2-2011-87-267-1-M.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3537/1/%5B20%5D-Vol_23-Nro_2-2011-87-267-1-M.pdf). Consulta: 2012, Febrero 21.
- Márquez, N. (2005): **Satisfacción Laboral**. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm#mode> Consulta: 2011, Octubre 16.
- Márquez, Z. (2010): **Impacto del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo Fijo y Contratado del Colegio Universitario “Francisco de Miranda”**. Trabajo para optar al grado de Técnico Superior Universitario. Caracas: Colegio Universitario “Francisco de Miranda” (CUFM). Disponible en: <http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/?q=node/211331> Consulta: 2012, Mayo 16.
- Merino, M. y Díaz, A. (2008): **Estudio del Nivel de Satisfacción Laboral en las Empresas Públicas y Privadas de Lambayeque**. [En línea]. *Hatun Runa: Estudios Empresariales*. No. 1: 132-142. ISSN-e: 2070-9129. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710495>. Consulta: 2009, Agosto 01.
- Muñoz, A. (1990): **Satisfacción e Insatisfacción en el Trabajo**. Trabajo para optar al grado de Doctor. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. (No publicado). Disponible: <http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01715418659035095220035/014409.pdf?incr=1> Consulta: 2007, Mayo 08.
- Peiró, J. M. (1984): **Psicología de la Organización**. Madrid: UNED.
- Rabelo, E.; Ros-García, M. y Torres da Paz, M. (2001): **Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional**. [En línea]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 20. No. 1: 9-30. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1037960> .Consulta: 2009, Febrero 22.
- Ramírez, A. y Benítez, J. (2012): **Satisfacción Laboral en una Institución Educativa de Nivel Superior del Estado de México**. [En línea]. *Acta Universitaria*. Vol. 22. N° 8: 33-42. ISSN: 0188-6266 Disponible en: <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/artic/view/376/pdf>. Consulta: 2013, Febrero 12.

- Ramos-Carrillo, J.J., y Alba-Vez, M. (2006): **Estudio de Satisfacción Laboral en un Taller Mecánico**. (En línea). *Revista Mapfre Medicina*. Vol. 17. Nº 1: 62-76. ISSN: 1130-5665. Disponible en: [http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pag02\\_06\\_res.htm](http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pag02_06_res.htm). Consulta: 2009, Julio 23.
- República Bolivariana de Venezuela (2005): **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo**. Caracas: Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.
- República de Venezuela (1996): **Reglamento General de la Universidad Nacional Experimental de Guayana**. Caracas: Gaceta Oficial Nº 35.969, de fecha 29 de mayo de 1996.
- Robbins, S. (1994): **Administración: Teoría y Práctica**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1995): **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 7ma. Ed.
- Robbins, S. (1998): **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 8va. Ed.
- Robbins, S. (1999): **Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica**. México: Prentice Hall. 8va. Ed.
- Robbins, S. (2004): **Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica**. México: Prentice Hall. 10ma. Ed.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996): **Administración**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robina, R. (2002): **Condicionantes Sociolaborales de los Empleados Públicos: Motivación y Satisfacción Laboral en la Administración Regional Extremeña**. Trabajo para optar al grado de doctor. Extremadura: Universidad de Extremadura. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=217>. Consulta: 2009, Septiembre 23.
- Rodríguez, A. (1991): **Psicología Social**. México: Trillas.
- Rodríguez, D.; Alonso, A.; Núñez, L.; Atay, A.; González, J. y Montero, C. (2007): **Análisis Varimax de Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral de la Universidad de Oriente, Venezuela**. (En línea). *Saber, Universidad de Oriente*. Vol. 19. No. 2: 221-227. ISSN: 1315-0162. Disponible en: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1323/1/12%20AN%C3%81LISIS%20VARIMAX%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>. Consulta: 2009, Julio 24.
- Ruzafa, M.; Madrigal, M.; Velandrino, A. y López, L. (2008): **Satisfacción laboral de los Profesionales de Enfermería Españoles que Trabajan en Hospitales Ingleses**. (En línea). *Gaceta Sanitaria: Órgano Oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria*. Vol. 22. No. 5: 434-442. ISSN: 0213-9111. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es/revistas/gaceta-sanitaria-138/satisfaccion-laboral-los-profesionales-enfermeria-espaa%C3%B1oles-que-13126924-originales-2008>. Consulta: 2010, Enero 17.
- San Sebastián, X.; Asua, B.; Arregí, P. y Torres, E. (1992): **Diferencias en Satisfacción Laboral de Profesores de Organizaciones Educativas del País Vasco**. (En línea). *Revista Interuniversitaria de Formación Profesional*. No. 14: 109-116. ISSN: 0213-8646. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=255013>. Consulta: 2009, Noviembre 06.
- Sánchez, S.; Artacho, C.; Fuentes, F. y López, T. (2007): **Análisis de los Determinantes Estructurales de la Satisfacción Laboral. Aplicación en el Sector Educativo**. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 25. No. 3: 867-900. ISSN: 1133-3197. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113818014>. Consulta: 2013, Julio 15.
- Seashore, S. E. y Taber, T. D. (1975): **Job Satisfaction and their Correlation**. *American Behavioral Scientist*. Vol. 18: 333-386. ISSN: 1552-3381.
- Smith, P., Kendall, L y Hulin, C. (1969): **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago: *Rand McNally*.
- Tabash, A. (2010): **Factores de la Cultura Organizacional Influyentes en la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón, Universidad Nacional de Costa Rica**. (En línea). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1098/>. Consulta: 2009, Noviembre 06.
- Tezanos, J. (1983): **Satisfacción en el Trabajo y Sociedad Industrial. Una Aproximación al Estudio de las Actitudes hacia el Trabajo de los Obreros Industriales Madrileños**. (En línea). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Vol. 22: 27-52. ISSN: 0210-5233. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=52969>. Consulta: 2011, Mayo 26.
- Toro, F. (1998): **Predicción del Compromiso del Personal a partir del Análisis del Clima Organizacional**. (En línea). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 13. No. 3: 333-344. ISSN: 1576-5962. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4231969>. Consulta: 2010, Diciembre 09.
- Vallejo, R.; Vallejo, J. y Olivar, S. (2001): **Job Satisfaction in Banking Workers**. (En línea). *Psicothema*. Vol. 13. No. 4: 629-635. ISSN 0214-9915. Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/490.pdf>. Consulta: 2010, Enero 26.
- Vega, A. y Moyano, E. (2010): **Adicción al Trabajo, Satisfacción Laboral y Familiar en Académicos de una Universidad Estatal Chilena**. (En línea). *Revista Salud y Sociedad*. Vol. 1. No 3: 222-232. ISSN-e: 0718-7475. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4017455>. Consulta: 2011, Mayo 03.

