



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**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.**

Autoras:

**Br. Berelis Arnedo.**

**Br. Mileidy Castillo.**

Asesor:

**M.Sc. Daniel Romero Pernalete.**

*TRABAJO DE GRADO, MODALIDAD INVESTIGACIÓN, PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS*

**Cumaná, Julio de 2009.**

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xii
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b> .....	15
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Objetivos de la Investigación.....	19
1.2.1. Objetivo General .....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3. Justificación.....	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	22
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2. Bases Teóricas.....	28
2.2.1. Organizaciones.....	28
2.2.2. Satisfacción laboral .....	29
2.2.3. Factores que inciden en la satisfacción laboral .....	30
2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral .....	32
2.2.5. Relación entre motivación, desempeño y satisfacción.....	34
2.3. Descripción de la Organización .....	35
2.3.1. Reseña Histórica .....	36
2.3.2. Misión, visión y objetivos de la institución .....	37
2.3.2.1. Misión .....	37
2.3.2.2. Visión.....	37
2.3.2.3. Objetivos de la institución.....	37

2.3.3. Estructura organizativa del IPSPUDO .....	39
2.3.4. Beneficios socioeconómicos del personal del IPSPUDO .....	40
2.3.5. Bases Legales del IPSPUDO .....	41
2.4. Definición de Términos Básicos .....	42
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>46</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	46
3.2. Nivel de la Investigación.....	46
3.3. Área de Estudio .....	47
3.4. Población.....	47
3.5. Fuentes de Información.....	48
3.6 Técnicas de Recolección de Datos.....	48
3.7. Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos .....	49
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>51</b>
4.1. Retribución Económica.....	51
4.2. Condiciones Físicas del Entorno de Trabajo.....	56
4.3. Seguridad y Estabilidad que Ofrece la Organización .....	61
4.4. Relaciones con los Compañeros de Trabajo .....	68
4.5. Apoyo y Respeto a los Superiores .....	72
4.6. Reconocimiento por Parte de los Demás .....	78
4.7. Posibilidad de Desarrollo Personal y Profesional en el Trabajo .....	83
4.8. Nivel General de Satisfacción.....	89
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>100</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradecemos principalmente a **Dios** por habernos dado el privilegio de la vida; por permitirnos llenarla de sabiduría, paciencia, comprensión y optimismo; por tomarnos de la mano en momentos difíciles; por ayudarnos a superar cada obstáculo que se nos ha presentado en el camino recorrido, por la fe, esperanza y amor que deposita en nosotras cada día.

Al profesor **Daniel Romero Pernaleté**, por ofrecernos sus más apreciables conocimientos, por sus buenas y sabias orientaciones, por su paciencia, apoyo, solidaridad y amistad. A usted, muchas gracias.

Al Lcdo. **Héctor Javier Caraballo**, por la colaboración prestada para el desarrollo de esta investigación.

A todo el personal del Instituto de Previsión Social del personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), por facilitarnos la información que hizo posible la realización del presente trabajo de investigación.

**Mil gracias.**

## DEDICATORIA

Agradezco a **Mis padres**, por haberme dado la vida.

A **mi abuela** por haber sido una verdadera madre, por su crianza, dedicación, amor, paciencia; por sus consejos, por sus regaños, por estar siempre conmigo. Por eso este triunfo te lo dedico a ti y aunque hoy no te encuentras entre nosotros tú siempre estarás presente en mi corazón. **Abuela** esto es para ti. A **mi abuelo**, por representar en mi vida la figura de un verdadero padre, por tu cariño.

A **mis tíos**, porque de ellos he recibido y recibo cada día apoyo y colaboración para lograr mis metas. A ti, **Omira**, porque estás presente en cada momento de mi vida, por tu preocupación, respeto, confianza en mí; por escucharme y aconsejarme y ser el pilar fundamental es esta meta que hoy alcanzo. Gracias, **mi tía querida**.

A **Cesar, Militza y José Manuel**, por ser, más que primos, mis hermanos; por su respeto, cariño y apoyo. Gracias.

A ti, por haber sido un día mi compañera de clase, convertirte en mí mejor amiga y hoy mi hermana. Gracias por estar en esos momentos de alegría, pero sobre todo, gracias por estar en esos momentos que más necesité, a ti, **Mileidy Castillo**, gracias.

A la **señora Luisa**, por su dedicación, apoyo y constancia para recorrer el camino que hoy me lleva a alcanzar esta triunfo.

A todos los amigos que estuvieron pendientes de mí, gracias.

## DEDICATORIA

A mi madre, **Luisa Castillo**, a quien le debo la vida, por su constancia y dedicación en el transcurrir de mi vida; por sus enseñanzas, cariño, consejos, paciencia, comprensión, apoyo y respaldo; por ser mi amiga y compañera; por brindarme todo su amor, gracias, mamá, por estar allí, este triunfo es especialmente para ti. Espero que el éxito que hoy alcanzo te llene de felicidad y recompense aquellos momentos duros que hemos pasado juntas, no me alcanzara la vida para agradecerte todo lo que haz hecho por mí. Gracias, mami, **te amo**.

A mi padre, **Raimundo Castillo, “Peña”**, por sus sabios consejos, buena crianza y enseñanzas; por brindarme su confianza y apoyo en vida, y aunque no estés entre nosotros, siempre te tenemos presente. Gracias, papá, sé que siempre estás conmigo. **Te amo**.

A mis hermanos, **Yurgelis, Reinaldo, Luisanny y Yamileth**, por ser mis amigos, mi motivación para salir adelante, mi alegría, mi inspiración; por su apoyo, cariño y respeto; por estar siempre a mi lado, regalándome sonrisas y buenos consejos, **los adoro mucho**.

A mis tías y primos, en especial a mi tía **María Teresa**, por su inocencia, por regalarme alegrías, abrazos y sonrisa. A mi prima **Mildred**, por brindarme su confianza, apoyo y consejos. Gracias, **las quiero mucho**.

A mis mejores amigas, **Berelis Y Rosiris**, por estar a mi lado, por ser mi apoyo en momentos difíciles, en las alegrías y éxitos; por la confianza, porque ustedes siempre me impulsaron a seguir adelante con sus consejos, regaños y comprensión. Gracias, mis hermanas, **las quiero mucho**.

A todos mis amigos y a aquellas personas que estuvieron pendientes de esta meta que hoy alcanzo.

**A todos mil gracias...**

***Mileidy de los Ángeles Castillo Leonicie***

## LISTA DE TABLAS

CUADRO N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la correspondencia entre el salario y el esfuerzo Cumaná, año 2008.....	52
CUADRO N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la superioridad del salario en comparación con cargos similares en otras organizaciones Cumaná, año 2008 .....	53
CUADRO N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la capacidad del salario para satisfacer las necesidades del trabajador Cumaná, año 2008 .....	54
TABLA N° 1: Resumen de satisfacción con la retribución económica Cumaná, año 2008 .....	55
CUADRO N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la idoneidad en la distribución del espacio en el sitio de trabajo Cumaná, año 2008 .....	57
CUADRO N° 5: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la idoneidad de las condiciones ambientales en el sitio de trabajo Cumaná, año 2008 .....	58
CUADRO N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la limpieza y orden del sitio de trabajo Cumaná, año 2008.....	59
TABLA N° 2: Resumen de satisfacción con las condiciones físicas del entorno de trabajo Cumaná, año 2008.....	60
CUADRO N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la permanencia en la organización si existe algún cambio de directiva Cumaná, año 2008.....	62
CUADRO N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la protección del empleado frente a contingencias Cumaná, año 2008 .....	63
CUADRO N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la estabilidad del empleo que ofrece la empresa Cumaná, año 2008.....	64
TABLA N° 3: Resumen de satisfacción con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa Cumaná, año 2008 .....	66
CUADRO N° 10: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del	



IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la cooperación entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008 .....	68
CUADRO N° 11: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre cordialidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008.....	69
CUADRO N° 12: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la efectividad de la comunicación entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008 .....	70
TABLA N° 4: Resumen de satisfacción con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008 .....	71
CUADRO N° 13: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la disposición de seguir las instrucciones del supervisor Cumaná, año 2008.....	73
CUADRO N° 14: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a acatar decisiones de la alta gerencia Cumaná, año 2008 .....	74
CUADRO N° 15: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo Cumaná, año 2008 .....	75
TABLA N° 5: Resumen de satisfacción con respecto al apoyo y respeto a los superiores Cumaná, año 2008 .....	76
CUADRO N° 16: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado Cumaná, año 2008.....	79
CUADRO N° 17: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el otorgamiento de reconocimiento por el desempeño del trabajador Cumaná, año 2008 .....	80
CUADRO N° 18: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el elogio por parte de los compañeros por la labor realizada Cumaná, año 2008 .....	81
TABLA N° 6: Resumen de satisfacción con respecto al reconocimiento por parte de los demás Cumaná, año 2008.....	82
CUADRO N° 19: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre los incentivos que ofrece el instituto a los empleados para que crezcan profesionalmente Cumaná, año 2008 .....	84
CUADRO N° 21: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del	

IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo Cumaná, año 2008.....	86
TABLA N° 7: Resumen de satisfacción con respecto a las posibilidades de desarrollo personales y profesionales en el trabajo Cumaná, año 2008.....	87
TABLA N° 8: Resumen de los índices de satisfacción por dimensión Cumaná, año 2008 .....	89



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ - ESTADO SUCRE

**SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL INSTITUTO  
DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERSONAL DOCENTE Y DE  
INVESTIGACION DE LA UDO (IPSPUDO) CENTRAL.  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2008.**

Autores: **Berelis Arnedo y Mileidy Castillo**  
Asesor: **MSc. Daniel Romero Pernalette**

## **RESUMEN**

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Por lo tanto es importante que las organizaciones se preocupan por crear condiciones óptimas con el fin de mantener al personal motivado y que tengan un buen desempeño en la labor que realizan y altos niveles de satisfacción. La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la UDO (IPSPUDO), para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. Se utilizó una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO. La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, condiciones de trabajo, motivación, desempeño.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna. En vista de esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar un mejor desempeño. En efecto, cuando las personas obtienen de su trabajo las recompensas que le generan satisfacción, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual, si se encuentra acompañada de capacitación, conocimiento de su papel y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

Lo anteriormente expuesto destaca la importancia de la satisfacción de los trabajadores para el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un creciente interés por el estudio de este fenómeno, el cual ha sido abordado desde diversas perspectivas.

En esa línea de interés se sitúa el presente estudio, el cual se orientó a determinar el nivel de satisfacción laboral del personal del Instituto de Previsión Social del Profesorado de la Universidad de Oriente (IPSPUDO Central), para el año 2008. El IPSPUDO es una organización de servicios que busca garantizar el bienestar y el desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente.

Para efectos de esta investigación, se siguieron los planteamientos de Fernández Ríos (1999:804) en lo que se refiere a los determinantes de la satisfacción laboral:

retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo dentro del trabajo.

Para la realización de esta investigación se utilizó un diseño de campo, debido a que la información se obtuvo directamente de la población objeto de estudio, es decir, de los 30 empleados que constituyen IPSPUDO Central, a través de la aplicación de un cuestionario auto-administrado, con preguntas relacionadas con la percepción de las dimensiones de la satisfacción laboral. Dicho instrumento fue sometido a la validación por tres expertos. El estudio tuvo un nivel descriptivo debido a que buscó determinar la satisfacción general de los empleados de IPSPUDO, tomando como referencia los factores propuestos por Fernández Ríos.

Esta investigación puede ser importante para IPSPUDO y para los propios trabajadores, ya que al determinar el nivel de satisfacción del personal del instituto con respecto a los factores mencionados, le permite al instituto la creación y aplicación de algunas iniciativas que puedan mantener aquellos aspectos que fueron percibidos como satisfactorios, y mejorar los que están generando insatisfacción.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El capítulo I incluye el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. En el capítulo II se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos, así como una breve descripción de la organización estudiada. El capítulo III está referido al marco metodológico, el cual comprende el diseño y nivel de la investigación, la población y las fuentes de información, y las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos. En el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para los siete factores de satisfacción laboral y el nivel general de satisfacción de los empleados del IPSPUDO.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos que se consideraron de importancia para la investigación.

# CAPÍTULO I

## 1.1. Planteamiento 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 (2003:256) define a la organización como un “*grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común*”. 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 “*racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros*” (Castillo, 1993:1).

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 (2004:597) 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*”. Este comportamiento es originado por fuerzas que actúan desde dentro o sobre el individuo.

En tal sentido, Lawler y Porter, complementando la teoría motivacional de las

expectativas de Víctor 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 (Lawler y Porter, en Vroom y Deci, 1999:234-243). 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.

Para reforzar lo dicho anteriormente, es pertinente destacar la relación que existe entre motivación, desempeño y satisfacción laboral. 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 si obtiene las recompensas deseadas, lo que haría que el individuo se sienta motivado a repetir la conducta que produjo el alto desempeño.

Una vez aclarado el vínculo entre satisfacción, motivación y desempeño, se hace necesario definir con precisión lo que es la satisfacción, la cual es la variable central de la presente investigación. Fernández-Ríos (1999:804), señala que la satisfacción es un *“estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo”*

La satisfacción laboral puede verse afectada por varios factores imputables a la organización, por lo que distintos autores enumeran diferentes aspectos. Fernández-Ríos (1999:321) señala lo que él considera los principales factores generadores de satisfacción en el trabajo, cuando afirma lo siguiente:

La satisfacción en el trabajo de los empleados se mide en la actualidad a partir de siete elementos distintivos en la empresa: la



retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo.

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 (2005:254) afirman, *“Las empresas están aprendiendo que, para satisfacer a los clientes, primero deben satisfacer a sus empleados”*.

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

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 el Instituto de Previsión Social del Personal Docente de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), el cual es una organización de servicios que se encarga de garantizar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente. El instituto tiene su sede principal en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Como toda organización, para alcanzar sus objetivos el IPSPUDO 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 visión del instituto, de convertirse en *“el mejor Instituto de Previsión Social tanto a nivel nacional como internacional”*.

Ahora bien, a través de observaciones realizadas en el IPSPUDO, durante el periodo de pasantías profesionales realizadas por las autoras, se pudo detectar algunas situaciones que, tal como los plantean los últimos autores citados, son síntomas de que la satisfacción del personal no se halla en un alto nivel. Entre esas diversas conductas 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 del instituto, desacato a las ordenes de los supervisores, trato inadecuado a los afiliados, dificultades para el trabajo en equipo y discrepancias frecuentes entre el personal y el equipo gerencial.

Lo anterior configura un cuadro que, de mantenerse en el tiempo, generaría consecuencias negativas para el propio personal y para el instituto, tales como: altos niveles de ausentismo y rotación, bajo niveles de desempeño individual, dificultades para alcanzar los objetivos del instituto y baja productividad y efectividad organizacional.

Para mejorar la situación que actualmente se presenta en el IPSPUDO, 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 institución, 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. Para tales fines se ha realizado una investigación a través de la cual se analizó el nivel de satisfacción laboral de los empleados del IPSPUDO, Cumaná, año 2008, en términos de los elementos señalados por Fernández-Ríos.

De esa forma, la investigación da respuesta a las siguientes interrogantes específicas ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados en relación al salario?, ¿Qué tan satisfechos están los empleados del IPSPUDO con las condiciones físicas del entorno de trabajo?, ¿Cuán satisfechos están los empleados con la seguridad y estabilidad que le ofrece el IPSPUDO?, ¿Qué tan satisfechos están los empleados con las relaciones interpersonales que mantiene con sus compañeros de trabajo?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados en cuanto a la dirección de los superiores?, ¿Qué tan satisfechos están los empleados por el reconocimiento que recibe cuando realizan sus tareas?, ¿Qué tan satisfechos están los empleados con los programas de desarrollo personal que ofrece el IPSPUDO?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del IPSPUDO, Cumaná, año 2008.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con la retribución económica que reciben.

- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con las condiciones físicas del entorno laboral.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con la seguridad y la estabilidad ofrecida por la organización.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO en base a las relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con el apoyo y respeto de sus supervisores.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con los reconocimientos recibidos por parte de la gerencia y los compañeros de trabajo.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados de IPSPUDO con las posibilidades de desarrollo personal y profesional que la institución ofrece.
- Determinar el nivel general de satisfacción laboral de los empleados de IPSPUDO.

### **1.3. Justificación**

Los recursos humanos son fundamentales 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.

La realización de esta investigación permitió conocer la situación actual del IPSPUDO en relación con el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores, con el fin de identificar aquellos factores que estén funcionando apropiadamente y aquellos que pudieran estar funcionando deficientemente.

De la investigación realizada se llegó a una serie de conclusiones, las cuales dieron origen a un cuerpo de recomendaciones que el instituto podría poner en práctica para reforzar aquellos elementos que estén generando un buen nivel de satisfacción y mejorar los que no están funcionando en forma adecuada. Si así sucediera, el IPSPUDO estaría en condiciones más favorables para alcanzar sus objetivos e igualmente para lograr que el personal se sienta satisfecho en la realización de su trabajo. Con el mejoramiento del funcionamiento del instituto, éste podrá brindar un mejor servicio a sus afiliados, debido que el IPSPUDO es una organización de servicios que se encarga de garantizar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente.

Además de lo antes señalado, la realización de la investigación les permitió a las autoras brindar su aporte para el mejoramiento de una organización, en este caso el IPSPUDO, mediante la implementación de los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de su carrera. Así mismo, el trabajo realizado les permitió enriquecer su formación profesional mediante la incorporación de nuevos conocimientos alcanzados durante la realización del mismo. Finalmente, los resultados del estudio podrían servir de base para la realización de futuras investigaciones en el área.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en el presente capítulo se reseñan algunos antecedentes relacionados con estudios recientes realizados sobre satisfacción laboral, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

La revisión bibliográfica realizada permitió ubicar algunas investigaciones desarrolladas en torno al tema objeto de estudio, las cuales se presentan a continuación ordenadas cronológicamente.

Bello y Jiménez (2005), realizaron una investigación titulada: **Satisfacción Laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre. 2004**, presentada para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue estudiar la satisfacción laboral de los empleados en relación con los incentivos que ofrece la organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez en Carúpano, Estado Sucre. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones:

En la Organización Protección Civil se evidenció que los empleados si reciben incentivos tanto financieros como no financieros, reconociéndose en cierta medida que el factor monetario les permite sufragar las necesidades personales de índole económico, y el factor no monetario le permite al trabajador alcanzar sus metas personales, aspirando así satisfacerlas con el hecho de desempeñar bien sus funciones dentro de la institución.

Se detectó que el nivel de satisfacción de los empleados en relación a los incentivos financieros y no financieros que les son otorgados han resultado muy positivos para la misma, aunque debe destacarse que los financieros son entregados con mayor frecuencia que los no financieros, este hecho no les impide a la mayoría del personal sentirse satisfecho y dispuesto a laborar eficientemente en beneficio de la empresa y de la comunidad en general.

En esta investigación las autoras abordan la investigación desde una perspectiva amplia, pues para su estudio sobre satisfacción tomaron en cuenta tanto los incentivos financieros como los no financieros, destacando que en la empresa estudiada parece hacerse énfasis en los primeros.

Olivero (2006) realizó una investigación titulada: **Satisfacción Laboral. Caso: personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Cumaná, Estado Sucre**, presentada para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de satisfacción laboral del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. La autora llegó a las siguientes conclusiones:

Los docentes de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre se encuentran satisfechos sólo con ciertos aspectos de su trabajo, no queriendo decir lo anterior que realmente sientan la satisfacción deseada en su desempeño.

Los docentes encuentran su trabajo desafiante; piensan que cubre con sus expectativas en cuanto al empleo de habilidades, la libertad de crear o estructurar planes y actividades de trabajo, el reconocimiento por su desempeño y la posibilidad de demostrar el potencial y el carisma que poseen al desarrollar sus actividades laborales.

En cuanto a las relaciones laborales, se encontró que son armónicas en su mayoría, que el trato con los compañeros y el supervisor es positivo y que el docente cuenta con la ayuda y apoyo de los mismos en el cumplimiento de sus tareas.

Existe una alta compatibilidad entre el cargo desempeñado y la persona que lo ocupa. Los docentes se sienten identificados en su mayoría con el cargo, pues resulta congruente con su vocación, formación, personalidad y estilo de vida.

En esta investigación la autora destacó la existencia de ciertos aspectos del trabajo que causan satisfacción en los empleados, tales como el trabajo desafiante, las relaciones laborales y la identificación que tiene el empleado con el cargo que ocupa, entre otros. Destaca el hecho de que entre los docentes universitarios estudiados, los factores psicológicos tienen una relevancia mayor que los económicos o financieros. En la investigación que se propone se estudiará un conjunto de factores que incluyen tanto los aspectos económicos, como los sociales y psicológicos.

Mundaraín y Reyes (2007), realizaron una investigación titulada: **Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano, Estado Sucre. 2006**, presentado para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la satisfacción laboral de los empleados Administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano. Las investigadoras concluyeron:

La existencia de un salario no acorde con el trabajo realizado por el personal, calificándolo como no satisfactorio. Esto indica que el dinero es un factor extrínseco básico que desea el trabajador para satisfacer sus necesidades.

En cuanto a las relaciones interpersonales dentro de Minfra, son satisfactorias entre los empleados, lo que indica una adecuada interacción entre los mismos, evidenciándose que es una condición extrínseca que permite el desarrollo normal de las actividades de cada trabajador, más no lo motiva a realizar las tareas eficientemente.



Con relación a las condiciones físicas laborales, se determinó que son satisfactorias, es decir, hay un equilibrio de los factores: temperatura, iluminación, espacio de trabajo y ruido, lo cual indica que el personal se siente cómodo y a gusto en área laboral.

Minfra no le otorga a su personal reconocimiento, ascensos, beneficios referidos al logro de los objetivos, ni le da la posibilidad de progreso, causando con esto la disminución de los niveles de motivación en el empleado y la no satisfacción que puede repercutir en el desarrollo productivo de la organización.

Los empleados de Minfra, sienten satisfacción con las responsabilidades que implica su trabajo. Esto indica que la organización ha sabido definir y estructurar bien las funciones y tareas de cada trabajador.

Al igual que Olivero, estas autoras toman en cuenta, para su estudio, distintos tipos de factores, llegando a conclusiones similares en el sentido de que los incentivos económicos no están generando satisfacción, pero sí lo hacen los factores sociales, psicológicos y ambientales. Esto amplía aspectos de posibles satisfactores que pueden ser estudiados en una investigación como la que se pretende realizar.

Patiño (2008) realizó una investigación intitulada: **Satisfacción laboral de los empleados de la Coordinación operacional Oriente de PDVSA-Maturín. Año 2007**, la cual fue presentada como requisito para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos otorgado por la Universidad de Oriente. El objetivo del trabajo fue determinar el nivel de satisfacción de los empleados adscritos a la Coordinación Operacional Oriente de la empresa PDVSA-Maturín. La autora arribó a la siguiente conclusión:

En términos generales, tomando en cuenta todos los aspectos estudiados en esta investigación, el nivel de satisfacción de los empleados de la Coordinación Operacional Oriente de PDVSA – Maturín, señala que éstos se encuentran medianamente satisfechos, con

un índice general de satisfacción de 3,44. Este valor, comparado como el índice óptimo de satisfacción (5,00), representa un desaprovechamiento significativo de las potencialidades y habilidades de los empleados, lo cual se traduce en un nivel de desempeño menor al adecuado y al esperado.

Patiño desarrolló su investigación siguiendo los planteamientos de Loitegui, quien considera doce factores medidos en una escala unidimensional de insatisfacción-satisfacción. La satisfacción general fue obtenida mediante un índice general calculado como el promedio de la satisfacción específica en las doce dimensiones. Este mismo esquema orientará el presente estudio, aunque las dimensiones serán las siete que establece Fernández-Ríos.

Salazar (2008), realizó una investigación titulada: **Satisfacción Laboral del Personal Administrativo no Profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente Cumaná, año 2008**, presentada para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo no profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente, Cumaná estado Sucre, de acuerdo con la Teoría de la Motivación Higiene de Frederick Herzberg. La autora llegó a las siguientes conclusiones:

Los factores higiénicos están generando un nivel medio de insatisfacción, con un índice de -24,11; siendo la administración de la organización, el salario y los mecanismos de supervisión las fuentes más importantes de insatisfacción. Los indicadores percibidos más desfavorablemente fueron los mecanismos de evaluación del desempeño, la capacidad del salario para cubrir las necesidades, la correspondencia entre el salario y el esfuerzo, la inequidad relativa del salario, el cumplimiento de normas y procedimientos y el flujo de información sobre los planes y proyectos de la institución.

Los factores motivacionales están propiciando un nivel medio de satisfacción, con un índice de 29,15, siendo la sensación de logro y el

trabajo en sí las principales dimensiones que refuerzan tal satisfacción, seguidas muy de cerca por la autonomía para la realización del trabajo y las posibilidades de avance personal y profesional. Los indicadores percibidos más favorablemente fueron la contribución del trabajo al logro de las metas de la institución, la importancia percibida del trabajo para la universidad, el cumplimiento del deber, el logro de metas definidas, el disfrute del trabajo, las facilidades para seguir estudios formales y la autonomía para resolver problemas propios de su cargo.

El índice general de satisfacción para los empleados no profesionales del Rectorado de la Universidad de Oriente, obtenido mediante la combinación algebraica de los índices correspondientes a los factores higiénicos y motivacionales, es de 5,05, lo que significa que existe un bajo nivel de satisfacción, y para efectos prácticos puede considerarse que se hallan en el punto de indiferencia.

En esta investigación la autora hace uso de una de las teorías más conocidas sobre motivación, y logra determinar los niveles de satisfacción y de insatisfacción generados en la población objeto de estudio por los factores higiénicos y motivacionales. La autora combina algebraicamente los valores obtenidos para esos factores y estima un nivel general de satisfacción. Otros autores, como Fernández-Ríos, no coinciden con las posiciones de Herzberg sobre la “dirección opuesta” de los factores y prefieren tratar las dimensiones en un eje insatisfacción-satisfacción. Esta será la posición asumida por las investigadoras.

En los trabajos citados anteriormente se puede evidenciar la importancia que ha adquirido el tema de satisfacción laboral tanto para las organizaciones como para los investigadores en el área del comportamiento organizacional, ya que el fenómeno ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, entre ellas los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg, y los factores señalados por Loitegui. Para efecto de ésta investigación se utilizó un planteamiento diferente con el fin de analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de IPSPUDO Central, pues se tomó en cuenta

un conjunto de factores propuestos por Fernández-Ríos, los cuales son presentados y descritos más adelante.

## **2.2. Bases Teóricas**

La revisión bibliográfica sobre la satisfacción laboral, permitió recopilar información para sustentar la investigación a realizar. A continuación se presentan los principales conceptos y relaciones asociados con el citado tema:

### **2.2.1. Organizaciones**

Las organizaciones son entidades estructuradas que están constituidas por personas que cumplen ciertas funciones dentro de ella, que cooperan unas con otras, y unifican sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales, utilizando los recursos tanto materiales, financieros y tecnológicos, entre otros, para lograr el éxito de la organización. En tal sentido Chiavenato (2004:10) define a la organización como *“una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y esta estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”*.

Las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las organizaciones necesitan del recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organizaciones como medio para alcanzar sus objetivos individuales.

Las personas dentro de la organización ofrecen sus esfuerzos y contribuyen con ella, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que ésta logre alcanzar sus objetivos. Para que esto sea posible, es necesario que los individuos estén dispuestos y motivados a hacerlo; por lo cual las organizaciones deben

estimular a sus miembros ofreciéndoles un salario justo que le permita atender sus necesidades, seguridad, beneficios, oportunidades dentro de la organización y reconocimiento por su labor, entre otros, lo cual pudiera permitir que éstos se sientan satisfechos y motivados a realizar su trabajo. Si además de estar motivados, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su labor, se podría esperar de ellos un desempeño eficiente.

### **2.2.2. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005:118) como: *“el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”*. Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003:246) estiman que la satisfacción laboral es *“el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”*. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:121), la satisfacción laboral es *“una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”*. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Tomando como referencia las definiciones antes citadas, y tomando lo que ellas

tienen en común, para efectos de ésta investigación se definirá la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.

### **2.2.3. Factores que inciden en la satisfacción laboral**

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:12) los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Para Herzberg (en Vroom y Deci, 1999:786) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en si y posibilidades de avance.

Por su parte Loitegui (citado por Cabello, 2002: documento en línea), indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicos ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Fernández-Ríos (1999:321), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Para efectos de esta investigación se tomarán como referencia los factores que inciden en la satisfacción laboral señalados por Fernández-Ríos, en tanto que incluye elementos de carácter económico, social y psicológicos que a juicio de las investigadoras recogen lo fundamental de la satisfacción laboral.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- **Retribución económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo.** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo.** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

- **Apoyo y respeto a los superiores.** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los demás.** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.** Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

#### **2.2.4. Efectos de la satisfacción laboral**

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuales aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.



Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005:17) plantea que: *“las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”*

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. Chiavenato (2005:203), define el ausentismo como *“las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”*.

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000:184) señala que: *“la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”*.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en

el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

### **2.2.5. Relación entre motivación, desempeño y satisfacción**

La satisfacción laboral es un tema de mucho interés que está relacionada con diversos factores y por tanto no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de ésta investigación se relaciona con la motivación y el desempeño.

Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005:121) plantean que *“el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo”*.

Estos autores también señalan que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

Los autores antes mencionados también sostienen que la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando los individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dicha recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendrá altos niveles de desempeño.

Al respecto Romero, (2005: documento en línea), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma:

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la *capacitación del individuo* para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (*percepción del rol*), la *disponibilidad de recursos* para la ejecución de la tarea y la *identificación del trabajador con la organización*. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

### **2.3. Descripción de la Organización**

El IPSPUDO es una organización de servicios que se encarga de buscar el bienestar y desarrollo social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente. Actualmente, su sede principal está ubicada en la Avenida Andrés Bello de la ciudad de Cumaná, Municipio Sucre del estado Sucre. Sin

embargo, para facilitar el desarrollo de sus actividades y un mejor desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones, ha establecido oficinas en las ciudades donde estén ubicados núcleos o extensiones de la universidad, así mismo, en cualquier otro lugar del país o del exterior, si fuese necesario, para la máxima realización de sus objetivos.

### **2.3.1. Reseña Histórica**

El 12 de Mayo de 1978, a través de la resolución N° 016 - 78 del Consejo Universitario de la Universidad de Oriente, se decidió la creación de una organización civil sin fines de lucro, la cual fue denominada, según el Acta Constitutiva y Estatutos del IPSPUDO (1978) “Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente”; pero es el 29 de Septiembre de ese mismo año que esta organización obtuvo la aprobación para su constitución real y funcionamiento de sus actividades. El artículo 1° de las disposiciones generales del IPSPUDO, establece que este instituto es una “...*entidad autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio, con amplia capacidad para realizar todos los actos de naturaleza civil o mercantil que sean necesarios*”.

Estos actos, están referidos a aquellos que le permita cumplir con las funciones, las cuales están enfocadas a establecer los medios indispensables para el logro y bienestar social de los afiliados.

El IPSPUDO Central cuenta con treinta empleados distribuidos en cinco departamentos, todos orientados a conseguir los objetivos del instituto y brindar un servicio de calidad y protección a los afiliados; este instituto presta servicios médicos, odontológicos, oftalmológicos, de laboratorio, hospitalización, cirugía y maternidad; además de gestionar prestamos a corto y mediano plazo, préstamos hipotecarios, para la adquisición de vehículo, equipamiento del hogar y postgrados, entre otros.

### **2.3.2. Misión, visión y objetivos de la institución**

El IPSPUDO cuenta con una misión, visión y una serie de objetivos que orientan el desarrollo de las tareas y las actividades a realizar. Cada uno de ellos será detallado de manera específica, según la página Web del IPSPUDO, a saber:

#### **2.3.2.1. Misión**

*“Fomentar el bienestar social de los miembros y afiliados, a través de la acción consecuente de sus políticas de gestión, en la búsqueda de ser el mejor Instituto de Previsión Social a nivel nacional e internacional”.*

#### **2.3.2.2. Visión**

*“Ser el mejor Instituto de Previsión Social a nivel nacional e internacional, a través del ejercicio consecuente de sus funciones, con el objeto de garantizar una mejor gestión y satisfacción en las necesidades de sus miembros y afiliados en cuanto a responsabilidad social se trate”.*

#### **2.3.2.3. Objetivos de la institución**

Los objetivos del IPSPUDO son los siguientes:

- *Fomentar el bienestar social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente, a través de políticas de gestión permanente.*
- *Asesorar, coordinar y planificar todas las actividades que se lleven a cabo en el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO).*
- *Asesorar, coordinar y planificar todas las actividades que se lleven a cabo en conjunto con el Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación la Universidad de Oriente (IPSPUDO) y*

*la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente (A.P.U.D.O).*

- *Promover e impulsar el ahorro entre sus afiliados.*
- *Dar directa o indirectamente, y en la medida que sus recursos así lo permitan, protección a sus afiliados mediante la prestación de servicios tipo:*
  - *Médicos.*
  - *Odontológicos.*
  - *Laboratorio y otros afines.*
  - *Oftalmología, incluyendo adaptación de lentes si es necesario.*
  - *Hospitalización, Cirugía y Maternidad.*
  - *Gestionar de forma eficiente las solicitudes de créditos, siempre y cuando el personal docente y de investigación afiliado al Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), cumplan con los requisitos pautados que se establecen en dicho reglamento de acuerdo a los siguientes tipos de préstamos:*
    - *A corto plazo.*
    - *A mediano plazo.*
    - *Hipotecario, la cual se adjudicará para la adquisición, remodelación y construcción de vivienda del afiliado; así como también para la liberación de hipotecas sobre ellas.*
    - *Adquisición de vehículo.*
    - *Recursos técnicos docentes.*
    - *Equipamiento del hogar.*
    - *Seguro de vehículo.*
    - *Viajes vacacionales.*
    - *Postgrado.*
    - *Contingencias médicas y/o defunciones.*
    - *Especiales:*
      - *Adquisición de vivienda*
      - *Adquisición de vehículo*
- *Promoción, organización, establecimiento y supervisión de centros*

socioculturales y recreativos para los afiliados y sus familiares.

- Establecer los sistemas de protección para los familiares inmediatos del afiliado.
- Cumplir cualquier otra actividad encaminada al logro del bienestar y la protección social del afiliado.
- En general, contribuir por distintos medios al mejoramiento material y espiritual, y al desarrollo del recurso humano dentro del campo de la seguridad social.

### 2.3.3. Estructura organizativa del IPSPUDO

El IPSPUDO, cuenta con una estructura organizacional lineal-funcional de forma vertical que corresponde a líneas de autoridad y a las funciones que se desarrollan para el alcance eficiente de los objetivos de la organización. Cabe mencionar que el IPSPUDO, cuenta con un manual de descripción de cargos en el cual se indican las principales funciones y responsabilidades de todo el personal que labora en la institución. Su estructura organizacional está conformada tal como se muestra en la Figura N° 1

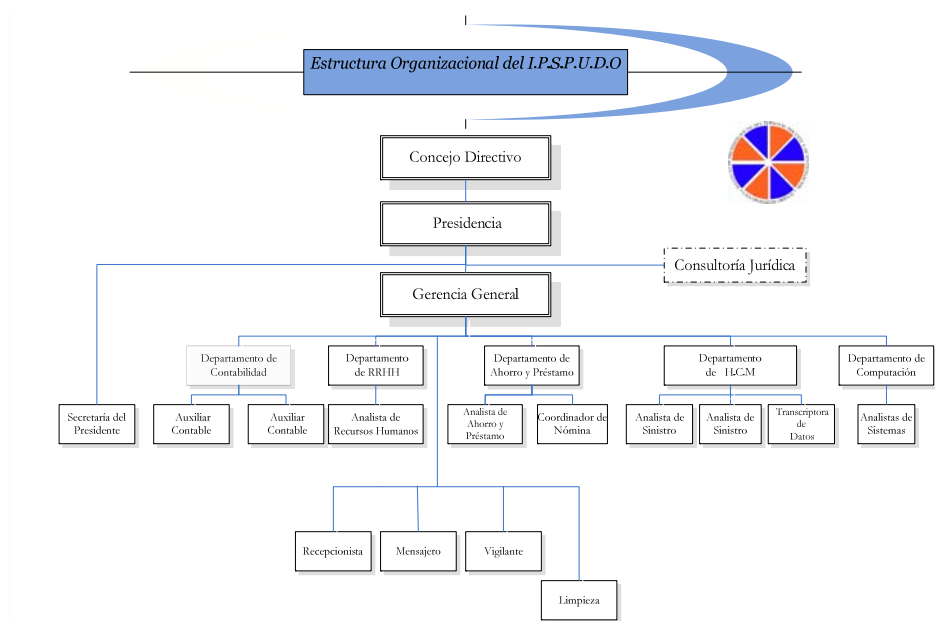


Figura N° 1. Organigrama del IPSPUDO. Fuente: [www.ipspudo.com](http://www.ipspudo.com)

#### 2.3.4. Beneficios socioeconómicos del personal del IPSPUDO

Como en toda organización el IPSPUDO también cuenta con una serie de beneficios socioeconómicos que favorecen a sus empleados con el fin de satisfacer sus necesidades y que tenga un nivel de vida digno entre esos beneficios socioeconómicos se encuentran:

- a) Prima por hijos (*65,00 Bs.F. como monto único para todo el personal del ipspudo, máximo (4) cuatro hijos menores de 18 años siempre que dependan y/o convivan con los padres y hasta 25 años si son solteros y estudiantes*).
- b) Prima de antigüedad equivalente al 1% por el número de años en la institución.
- c) Aporte institucional para la caja de ahorro equivalente al 10% de su sueldo básico.
- d) Aporte establecido por el Gobierno Nacional del 2% de su sueldo básico para la Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (Ley de Política Habitacional.)
- e) Bono Vacacional, calculado de la siguiente forma:  
$$(90) (0.0397) * SB + (90) (0.0362) Primas = (3,573) SB + (3,258) Primas$$
- f) Bono Navideño calculado de la siguiente forma :  
$$(90) (0.0397) * SB + (90) (0.0362) Primas = (3,573) SB + (3,258) Primas$$
- g) Servicio de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM) para el empleado, su cónyuge, hijos y padres con documentación debidamente consignada.
- h) Seguro de Vida y Accidentes personales.(Titular)
- i) Gastos de entierro para el empleado y su carga familiar (señalada en el literal g).
- j) Facilidad de adquisición de préstamo con los beneficios que otorga el Departamento de ahorro y préstamo (transcurridos (6) seis meses de su



inclusión en el Departamento señalado.

- k) Cobertura para gastos ambulatorios, odontológicos, oftalmológicos de acuerdo a la reglamentación existente.
- l) Dividendos Sobre sus Ahorro.

Asimismo, de su sueldo integral se le deducirá las cantidades correspondientes a:

- Cuota de afiliación mensual, actualmente fijada en Bs.F. 138,12.
- Aporte mensual del 1% para completar el 3% de la Ley de Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (Ley de Política Habitacional).
- Ahorro personal mínimo del 10% de su sueldo básico para completar el 20% de ahorro mensual.
- Aporte mensual de 4% de su sueldo básico para Seguro Social y 0,50% para el Paro Forzoso.

### **2.3.5. Bases Legales del IPSPUDO**

El instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente, es una asociación civil, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con amplia capacidad para realizar todos los actos de naturaleza civil o mercantil que sean necesarios y conducentes al cumplimiento de sus fines, y se rige por estos estatutos conforme a las disposiciones de los Artículos 19 y siguientes del Código Civil. Según lo establece el Artículo 1 del Acta Constitutiva del mismo.

Los fines que persigue el Instituto aparecen señalados en el Artículo 4 los cuales son:

- a) Promover e impulsar el ahorro entre sus afiliados.
- b) Dar, directa o indirectamente y en la medida que sus recursos lo permitan, protección a sus afiliados por servicios médico-odontológicos, de laboratorio,

radiológicos y otros afines, así como la hospitalización, cirugía y maternidad.

- c) Crear sistemas de crédito para la adquisición, construcción, refacción o mejoramiento de la vivienda propia; adquisición de terrenos a este fin; liberación de hipoteca; compras de artículos para equipamiento del hogar; adquisición de vehículos u otras necesidades financieras del afiliado debidamente establecidas y reglamentadas.
- d) Promover, organizar, establecer y supervisar Centros-Socio-Culturales y Recreativos para los afiliados y sus familiares.
- e) Establecer los sistemas de protección para los familiares inmediatos del afiliado.
- f) Cumplir cualquier otra actividad tendiente al logro del bienestar y la protección social del afiliado.
- g) En general, contribuir por distintos medios al mejoramiento material y espiritual y al desarrollo del recurso humano dentro del campo de la seguridad social.

La dirección y administración del instituto esta a cargo de los siguientes organismos según el Artículo 17 los cuales son:

- a) Un consejo directivo
- b) Una Gerencia
- c) Departamento de Trabajo y Préstamo
- d) Departamento de Trabajo Social
- e) Departamento de Finanzas
- f) Los demás Departamentos que fueren necesarios crear para el mejor funcionamiento del Instituto.

#### **2.4. Definición de Términos Básicos**

A continuación se presentan una serie de definiciones básicas involucradas en

la presente investigación:

**Actitud.** *“Juicios evaluativos favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos”*. (Robbins 2004:71).

**Apoyo y respeto a los superiores.** Para efectos de este trabajo, disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización. (Elaboración propia).

**Ausentismo.** *“Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”*. (Chiavenato, 2005:203).

**Condiciones físicas del entorno de trabajo.** Para efectos de este trabajo, factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza. (Elaboración propia).

**Desempeño.** *“Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos”*. (Chiavenato 2004:31).

**Motivación.** *“Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”*. (Robbins, 2004:155).

**Organización.** *“Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, mas precisamente, los programas que tales políticas inspiran”*. (Diccionario de administración y Finanzas. Enciclopedia Digital; 1996).

**Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.** Para efectos

de este trabajo, probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. (Elaboración propia)

**Productividad.** *”Relación productos-insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad”*. (Koontz y Weihrich, 2004:13)

**Reconocimiento por parte de los demás.** Para efectos de este trabajo, proceso mediante el cual otras personas (colegas, supervisores y subordinados) elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización. (Elaboración propia)

**Relaciones con los compañeros de trabajo.** Para efectos de este trabajo, interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades. (Elaboración propia)

**Retribución económica.** *“Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia”*. (Márquez 2000:3).

**Satisfacción laboral.** *“Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”*. (Davis y Newstrom, 2003: 246)

**Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.** Para efectos de este trabajo, es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo. (Elaboración propia).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En éste capítulo se presenta la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señala en primer lugar el diseño y el nivel de la investigación; luego se describe la población objeto de estudio y las fuentes de información que serán utilizadas. Finalmente se señalan las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

Es necesario adoptar un diseño o estrategia de investigación, con la finalidad de darle respuesta al problema planteado. En tal sentido, la investigación realizada se ajusta a un diseño de campo. Según Arias, (2006:31) la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

En tal sentido, el diseño de la investigación fue de campo, puesto que la información se obtuvo directamente de la realidad objeto de estudio; es decir, suministrada por los empleados de IPSPUDO, el cual se encuentra ubicado en la Avenida Andrés Bello, Cumaná Estado Sucre.

#### **3.2. Nivel de la Investigación**

El nivel de la investigación realizada fue descriptivo, tomando como base la definición de Arias (2006:24), quien sostiene que la investigación descriptiva *“consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*.

De acuerdo a lo planteado por el autor, la presente investigación fue de carácter descriptiva, debido a que permitió determinar los niveles de satisfacción de los empleados de IPSPUDO, tomando como referencia los factores propuestos por Fernández-Ríos.

### **3.3. Área de Estudio**

La presente investigación se llevó a cabo en el Instituto de Previsión social del Personal Docente de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO), ubicado en la ciudad de Cumaná Estado Sucre.

### **3.4. Población**

Según Balestrini (2002:140) la población es “*cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características*”.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 30 empleados los cuales se clasifican de la siguiente manera: consejo directivo, presidencia, consultoría jurídica, gerencia general, departamento de contabilidad, departamento de recursos humanos, departamento de ahorro y préstamo, departamento de H.C.M, departamento de computación, secretaria del presidente, auxiliar contable I y auxiliar contable II, analista de recursos humanos, analistas de ahorro y préstamo, coordinador de nómina, analista de siniestro I, analista de siniestro II, analista de siniestro III, transcripción de datos, analista de sistemas, recepcionista, mensajero, vigilante y limpieza, pertenecientes al IPSPUDO, Cumaná Estado Sucre. Dado que el número de empleados es relativamente pequeño, se tomará el total de la población sin necesidad de utilizar muestra.

### 3.5. Fuentes de Información

Para obtener información se utilizarán fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias.

Según Arias (2006:27),

La fuente de información de datos primarios es aquella donde los datos o información son proporcionados de la propia fuente de investigación y la fuente de información de datos secundarios es toda aquella donde la información es proporcionada por fuentes de carácter documental.

La fuente de información primaria estará conformada por los empleados de IPSPUDO Central y la fuente de información secundaria estará conformada por todos aquellos textos, documentos, fuentes bibliográficas físicas y electrónicas, sobre el tema objeto de estudio.

### 3.6 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica utilizada en esta investigación fue el cuestionario autoadministrado, definido por Arias (2006:74), como: *“la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de datos, que debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”*.

Como instrumento se utilizó un formulario contentivo de 21 ítems, correspondientes a tres indicadores por cada una de las siete dimensiones. Las respuestas se midieron en una escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta para cada ítem, a los cuales se le asignó los valores que a continuación se muestran:

Fuertemente en desacuerdo	0
En desacuerdo	1
De acuerdo	2
Fuertemente de acuerdo	3



### 3.7. Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos

Después de recoger la información, los datos fueron registrados en una matriz de doble entrada. La primera columna contuvo un código correspondiente a cada uno de los informantes. La primera fila contuvo los códigos correspondientes a cada uno de los 21 indicadores. En cada fila se colocó el valor que le asignó cada participante a cada uno de los 21 indicadores de la satisfacción laboral que se estudiaron, de tal forma que cada columna recogió el valor que todos los informantes le asignaron a cada uno de los factores.

El promedio de los valores que le asignó cada participante a los distintos indicadores correspondió al valor total de la satisfacción de cada uno de los individuos. Este promedio arrojó un índice de satisfacción para cada indicador y fue calculado mediante la siguiente fórmula:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^{30} X_i \cdot F_i}{N_1}$$

Donde:

I = índice del indicador

X<sub>i</sub> = valor asignado a cada respuesta

F<sub>i</sub> = cantidad de personas que escogieron cada respuesta

N<sub>1</sub> = todas las personas encuestadas.

El promedio de los valores que le asignaron todos los participantes a cada uno de los factores arrojó la satisfacción que genera cada uno de los factores. En ambos casos se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Muy insatisfecho	Entre 0 y 0,49
Insatisfecho	Entre 0,50 y 1,49
Satisfecho	Entre 1,50 y 2,49
Muy satisfecho	Entre 2,50 y 3,00

A partir de los índices anteriormente señalados, se pudo determinar el nivel de satisfacción individual y el nivel general de satisfacción de los empleados del IPSPUDO, así como el nivel en que cada una de los indicadores y dimensiones son fuente de satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestran y analizan los resultados de la investigación. Se procederá a revisar los factores señalados por Fernández-Ríos, los cuales se indican a continuación:

- Retribución económica
- Condiciones físicas del entorno de trabajo
- Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Apoyo y respeto a los superiores
- Reconocimiento por parte de los demás
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo

Cada uno de estos indicadores fue evaluado en una escala de Likert, tal como se señaló en el marco metodológico. El índice de satisfacción igualmente se obtuvo como se expuso en el citado marco metodológico.

#### **4.1. Retribución Económica**

Para efecto de esta investigación, se entiende como retribución económica, la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor; incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

Para medir el nivel de satisfacción que produce la retribución económica, se

tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Correspondencia entre salario y esfuerzo
- Superioridad del salario en comparación con otros cargos
- Capacidad del salario para cubrir las necesidades del trabajador

**CUADRO N° 1: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la correspondencia entre el salario y el esfuerzo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	11	36,7
En desacuerdo	19	63,3
De acuerdo	0	0
Fuertemente de acuerdo	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,63 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro N° 1 se presentan los resultados relacionados con la correspondencia entre el salario y el esfuerzo a partir de las respuestas suministrada por los empleados del IPSPUDO. Se puede observar que el 36,7% de los informantes están en fuerte desacuerdo con la afirmación según la cual existe correspondencia entre el salario que reciben y el trabajo que realizan; y el 63,3% están en desacuerdo con la misma afirmación, lo cual evidencia un bajo grado de satisfacción que se refleja en un índice de satisfacción de 0,63 (insatisfechos).

Los trabajadores de IPSPUDO, en este caso, perciben cierta inequidad, al considerar que los aportes que hacen a su trabajo son superiores a las retribuciones que recibe de la organización.

En el cuadro N° 2 se presentan los resultados obtenidos en relación con la superioridad del salario en comparación con cargos similares en otras organizaciones.

**CUADRO N° 2: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la superioridad del salario en comparación con cargos similares en otras organizaciones Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	14	46,7
En desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	4	13,3
Fuertemente de acuerdo	1	3,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,73 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro N° 2 se puede observar que el 83,4% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo, con la afirmación de que existe superioridad del salario en comparación con cargos similares en otras organizaciones. Esto refleja un bajo grado de satisfacción, como lo sugiere el índice de satisfacción para este indicador: 0,73 (insatisfecho).

En relación con este indicador, puede afirmarse que los trabajadores de IPSPUDO, en términos generales, consideran que las retribuciones económicas recibidas no superan las de otras organizaciones, lo que puede promover cierta tendencia a buscar un nuevo empleo, con lo cual el instituto perdería la experiencia y la formación que hayan acumulado.

Los resultados relacionados con la capacidad del salario para satisfacer las necesidades de los empleados del IPSPUDO se recogen en el cuadro N° 3 donde se puede observar que el 50,0% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo con que el salario tiene la capacidad para satisfacer sus necesidades; y que el otro 50,0% están en desacuerdo con la misma afirmación. Ello es demostrativo de una elevada insatisfacción, como lo ratifica el correspondiente índice, el cual es de 0,50 (insatisfechos).

**CUADRO N° 3: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la capacidad del salario para satisfacer las necesidades del trabajador Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	15	50.0
En desacuerdo	15	50.0
De acuerdo	0	0
Fuertemente de acuerdo	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,50 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

La inflación que ha venido sufriendo el país, y que en el año 2008 alcanzó, según cifras oficiales del Banco Central de Venezuela (BCV) de 30.9% hace que el poder adquisitivo del trabajador se deteriore gradualmente. No es extraño que las personas que, como los empleados de IPSPUDO, consideren que su salario es insuficiente para cubrir sus necesidades y las de su grupo familiar.

En la Tabla N° 1 se recogen los índices correspondientes a los tres indicadores de la variable retribución económica

**TABLA N° 1: Resumen de satisfacción con la retribución económica Cumaná, año 2008**

Indicador	Índice de Satisfacción	Categoría
Correspondencia entre salario y esfuerzo	0,63	Insatisfecho
Superioridad del salario en comparación con otros cargos	0,73	Insatisfecho
Capacidad del salario para cubrir necesidades	0,50	Insatisfecho
Índice de Satisfacción con la retribución económica: 0,62 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Como puede observarse, los tres indicadores relacionados con la retribución económica están generando insatisfacción, de acuerdo con la escala propuesta. Promediando dichos índices de satisfacción por indicador se obtiene un índice de insatisfacción con la retribución económica de 0,62; lo que demuestra que este factor

está generando insatisfacción con una tendencia muy cercana al nivel máximo de insatisfacción.

La retribución económica es considerada uno de los principales factores que le brindan satisfacción al empleado cuando éstos perciben que el valor de su esfuerzo es bien recompensado. Byars y Rue (1997:345) afirman lo siguiente: *”Los empleados están satisfechos con su pago cuando su percepción del importe que perciben coincide con el que piensan que deberían recibir. Están conformes desde el punto de vista tanto de la equidad interna como de la equidad externa”*

Según lo planteado anteriormente se puede decir que los empleados de IPSPUDO muestran bajos niveles de satisfacción, pues perciben que su salario no es justo, que no retribuye su esfuerzo y que no satisface sus necesidades, lo que afecta su desempeño individual dentro del instituto, y por lo tanto la eficiencia y productividad del mismo.

#### **4.2. Condiciones Físicas del Entorno de Trabajo**

Las condiciones físicas del entorno de trabajo son los factores que están presente en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Para medir el nivel de satisfacción que produce las condiciones físicas del entorno de trabajo, se tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Distribución del espacio en el sitio de trabajo
- Condiciones ambientales en el sitio de trabajo
- Limpieza y orden del sitio de trabajo



En el cuadro N° 4 se presentan los resultados con respecto a la distribución del espacio en el sitio de trabajo, a partir de las respuestas suministrada por los empleados del IPSPUDO.

Se puede observar que el 90,0% de los empleados están de acuerdo o fuertemente de acuerdo, con la afirmación de que la distribución del espacio en el sitio de trabajo, le permite trabajar con comodidad. El índice de satisfacción para este indicador es de 2,20 (Satisfecho), lo que demuestra que este factor esta operando positivamente permitiendo que los empleados realicen su labor con comodidad.

**CUADRO N° 4: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la idoneidad en la distribución del espacio en el sitio de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	10,0
De acuerdo	18	60,0
Fuertemente de acuerdo	9	30,0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 2,20 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro N° 5 se presenta la distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según su apreciación sobre las condiciones ambientales en el sitio de trabajo.

**CUADRO N° 5: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la idoneidad de las condiciones ambientales en el sitio de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	7	23,3
De acuerdo	13	43,3
Fuertemente de acuerdo	9	30,0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 2,00 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el citado cuadro se puede observar que el 73,3% de los informantes están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual las condiciones ambientales en el sitio de trabajo son agradables. El índice de satisfacción para este indicador es de 2,00 (Satisfecho).

Las condiciones ambientales en el sitio de trabajo son determinantes para el buen desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. En el caso del IPSPUDO un gran porcentaje de los empleados afirman que realizan sus actividades a gusto, porque las condiciones ambientales (iluminación, temperatura y ventilación) son adecuadas.

En el cuadro N° 6 se presentan los resultados referentes a la limpieza y orden del sitio de trabajo. Allí se puede observar que el 93,3% de los empleados del

IPSPUDO están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación de que el sitio de trabajo es limpio y ordenado. El índice de satisfacción para este indicador es de 2,16 (Satisfecho).

**CUADRO N° 6: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la limpieza y orden del sitio de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	6,7
De acuerdo	21	70,0
Fuertemente de acuerdo	7	23,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 2,16 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En líneas generales, los empleados del IPSPUDO se encuentran satisfechos con la limpieza y el orden que existe dentro del instituto lo cual permite que el trabajo se desarrolle más fluidamente en un ambiente agradable.

En la Tabla N° 2 se recogen los índices correspondientes a los tres indicadores de la variable condiciones físicas del entorno de trabajo. Como puede observarse los tres indicadores relacionados con las condiciones físicas del entorno de trabajo están generando satisfacción, de acuerdo con la escala propuesta.

**TABLA N° 2: Resumen de satisfacción con las condiciones físicas del entorno de trabajo Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Distribución del espacio en el sitio de trabajo.	2,2	Satisfecho
Condiciones ambientales en el sitio de trabajo.	2,00	Satisfecho
Limpieza y orden del sitio de trabajo.	2,6	Satisfecho
Índice de Satisfacción con las condiciones físicas del entorno de trabajo: 2,26 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Promediando los valores por indicador se obtuvo un índice de satisfacción con las condiciones físicas del entorno de trabajo del 2,26; lo cual las ubica en el rango de satisfactorias.

En toda organización es necesario que las condiciones de trabajo sean óptimas con el fin de garantizar la salud física y mental del trabajador, ya que esto le va a permitir que desempeñen sus funciones de manera agradable y eficiente, obteniendo así altos niveles de productividad. Al respecto Chiavenato (2002:390) afirma que:

El sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo

humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).

Cabe destacar que unas deficientes condiciones de trabajo además de generar daño a la salud física y mental del trabajador también crean inestabilidad en las organizaciones ya que afecta su productividad y aumenta el ausentismo y la rotación. En tal sentido Chiavenato (2002:391) señala que: *“un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal”*.

Según lo antes planteado puede decirse, que los empleados del IPSPUDO se encuentran satisfechos con las condiciones físicas del entorno de trabajo ya que el instituto les brinda un ambiente idóneo y agradable por lo que ellos realizan su trabajo a gusto.

#### **4.3. Seguridad y Estabilidad que Ofrece la Organización**

En el contexto de los planteamientos de Fernández-Ríos, la seguridad y estabilidad que ofrece la organización es la garantía que se le brinda al empleado de que permanecerá en su puesto de trabajo.

Para medir el nivel de satisfacción que produce la seguridad y estabilidad que ofrece el IPSPUDO, se tomaron los siguientes indicadores:

- Permanencia en la organización si existe algún cambio de directiva
- Protección al empleado con respecto a contingencias
- Estabilidad del empleo que ofrece el instituto

En el cuadro N° 7 se presentan los resultados en relación a la permanencia en la organización, si se produjera algún cambio en la directiva.

**CUADRO N° 7: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la permanencia en la organización si existe algún cambio de directiva Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	3	10,0
En desacuerdo	22	73,3
De acuerdo	5	16,7
Fuertemente de acuerdo	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,06 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro se puede observar que el 83,3% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de que el cambio de directiva no afectará su permanencia en la organización. El índice de insatisfacción para este indicador es de 1,06 (insatisfacción).

Los empleados del IPSPUDO consideran que el cambio de directiva afecta su permanencia en el instituto. Esto posiblemente obedece a que la incorporación de personal se viene haciendo sobre la base de recomendaciones de los directivos, y al cambiar ésta, los empleados pueden sentir que peligra su permanencia en el trabajo, lo que genera en ellos incertidumbre, y eso puede incidir negativamente en su

desempeño y disminuir su contribución con el logro de los objetivos del instituto.

En el cuadro N° 8 se presentan los resultados obtenidos en relación con la protección del empleado del IPSPUDO frente a contingencias. Se puede observar que no existe una tendencia hacia una opinión favorable o desfavorable en relación a este indicador, debido a que el mayor porcentaje se concentra en las opciones intermedias. En términos generales, mientras un 40% está en desacuerdo o en fuerte desacuerdo con la afirmación presentada, el 60% está de acuerdo o fuertemente de acuerdo. El índice de satisfacción para este indicador es de 1,60 (satisfecho, aunque muy cercano a nivel de insatisfacción).

**CUADRO N° 8: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la protección del empleado frente a contingencias Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	17	56,7
Fuertemente de acuerdo	1	3,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,60 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Los valores para este indicador sugieren que los empleados no se sienten suficientemente protegidos frente a eventos adversos como enfermedades y

accidentes, lo cual no deja de ser contradictorio cuando se trata de un instituto de previsión social.

En el cuadro N° 9 se presentan los resultados relacionados con la estabilidad del empleo que ofrece el IPSPUDO a sus empleados.

**CUADRO N° 9: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la estabilidad del empleo que ofrece la empresa Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	18	60,0
Fuertemente de acuerdo	2	6,7
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,70 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Se puede observar en este cuadro que siete de cada diez empleados están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual el instituto ofrece estabilidad en el empleo y un 33,3% manifestó una opinión desfavorable.

Según la información suministrada por los empleados del IPSPUDO este indicador causa satisfacción, debido a que, en opinión de los informantes, el instituto les garantiza un empleo estable lo que permite que ellos se sientan parte del instituto.



Ahora bien, como puede observarse en el IPSPUDO se presenta contradicción entre el factor que hace referencia a la permanencia del empleado en la organización si existe algún cambio de directiva y el factor que señala la estabilidad del empleo que ofrece el instituto; esto puede obedecer al hecho de que los cargos de dirección son de libre nombramiento y remoción, y están sujetos a cualquier cambio de la directiva, sin embargo los empleados de menor jerarquía no están expuestos a esta situación, lo que le garantiza al empleado estabilidad en su puesto de trabajo.

La Tabla N° 3 muestra los índices para cada indicador de la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.

Como puede observarse en los tres indicadores relacionados con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, hay dos de ellos que generan satisfacción y uno está generando insatisfacción, de acuerdo con la escala propuesta. Promediando los índices por indicador se obtiene un bajo índice de satisfacción con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa de 1,45; lo que demuestra que este factor está generando insatisfacción.

**TABLA N° 3: Resumen de satisfacción con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Permanencia en la organización, si se diera algún cambio en a directiva.	1,06	Insatisfecho
Protección al empleado con respecto a contingencias.	1,60	Satisfecho
Estabilidad del empleo que ofrece la institución.	1,70	Satisfecho
Índice de Satisfacción con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa: 1,45 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Los resultados indican, por parte de los empleados de IPSPUDO, un nivel aceptable de satisfacción con la estabilidad, es decir, con el derecho que tiene todo trabajador a permanecer en su empleo, mientras no incurra en faltas u omisiones que justifiquen legalmente su despido. La importancia de la estabilidad es destacada por Cohen (1991:345) de la siguiente forma:

La estabilidad laboral es deseable, tanto desde el punto de vista de mantener los costos bajos como el de sacar provecho de los beneficios positivos que se derivan de un buen espíritu de grupo y de la satisfacción con el trabajo de cada uno.

Así, en lo que respecta a los empleados del instituto estudiado, la estabilidad viene a satisfacer las necesidades de seguridad, al garantizarles la recepción de sus ingresos por tiempo indefinido, mientras no cometa alguna falta u omisión que amerite su despido. Sin embargo, estas necesidades quedarían parcialmente insatisfechas si la organización no ofrece protección frente a compromisos e imprevistos que muchas veces no pueden atender con su salario regular. Por eso, normalmente se brinda a los empleados algunos beneficios socioeconómicos, que son definidos por Chiavenato (2005:283) como *“comodidades, facilidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.”*

En el caso del IPSPUDO, los trabajadores disfrutaban de un conjunto de servicios y beneficios que les permiten hacer frente a ciertas contingencias, pues cuentan con servicios médicos, odontológicos, laboratorio y otros afines, oftalmología, hospitalización, cirugía y maternidad; y beneficios tales como prestamos a corto plazo y a mediano plazo, prestamos hipotecario, adquisición de vehículo, equipamiento del hogar, seguro de vehículo, postgrado, entre otros. No obstante, los niveles de satisfacción con tales mecanismos no son muy altos, lo que sugiere la necesidad de revisión.

Finalmente, hay que destacar el hecho de que los empleados muestran cierta insatisfacción con la incertidumbre que provoca la relación entre su seguridad y la permanencia de una determinada directiva. Ello podría originar una identificación más con ciertos funcionarios que con la propia institución, lo cual no resulta recomendable pues puede restar efectividad al instituto.

#### 4.4. Relaciones con los Compañeros de Trabajo

Las relaciones con los compañeros de trabajo son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo al trabajo, ya sea entre miembros de una misma dependencia o diferentes unidades.

Para medir el nivel de satisfacción que produce las relaciones con los compañeros de trabajo, se ha tomado los siguientes indicadores:

- Cooperación entre los compañeros de trabajo
- Relaciones entre los compañeros de trabajo
- Comunicación entre los compañeros de trabajo

En el cuadro N° 10 se presentan los resultados relacionados con la cooperación entre los compañeros de trabajo, a partir de las respuestas suministrada por los empleados del IPSPUDO.

**CUADRO N° 10: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la cooperación entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	2	6,7
En desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	14	46,7
Fuertemente de acuerdo	3	10,0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,60 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro se puede observar que no hay una tendencia manifiesta hacia una opinión favorable o desfavorable con respecto a este indicador, ya que el mayor porcentaje se concentra en las opciones intermedias. En términos generales, mientras un 56,7% está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación de que existe cooperación entre los compañeros de trabajo, el 43,4% está en desacuerdo o en fuerte desacuerdo con dicha afirmación. El índice de satisfacción para este indicador es de 1,60 (satisfecho, aunque muy cercano a nivel de insatisfacción).

El hecho de que casi la mitad de los informantes perciba ausencia de cooperación, indica la existencia de una situación que puede obstaculizar el trabajo en equipo y por lo tanto los resultados generales de la institución.

En el cuadro N° 11 se presentan los resultados con respecto a la cordialidad de las relaciones entre los empleados del IPSPUDO.

**CUADRO N° 11: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre cordialidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	2	6,7
En desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	18	60,0
Fuertemente de acuerdo	2	6,7
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,66 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Se puede observar que el 66,7% del personal encuestado está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación que señala la existencia de cordialidad entre los compañeros de trabajo. El índice de satisfacción para este indicador es de 1,66. (Satisfecho).

En términos generales, de acuerdo con lo expresado por los informantes, se puede decir que la cordialidad es un rasgo característico del grupo de trabajo. Este dato es importante porque de esa manera las interacciones tienden a ser saludables y contribuyen a satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

En el cuadro N° 12 se presentan los resultados obtenidos con respecto a la comunicación entre los compañeros de trabajo. Se puede observar que seis de cada diez empleados de IPSPUDO están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva. El índice de satisfacción para este indicador es de 1,63, ubicado en rango de satisfecho, pero cercano al nivel de insatisfacción.

**CUADRO N° 12: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la efectividad de la comunicación entre los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	16	53,3
Fuertemente de acuerdo	2	6,7
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,63 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Para los empleados del IPSPUDO, igual que para toda organización, la comunicación en el grupo de trabajo es fundamental por varias razones: permite la coordinación de las actividades, facilita el flujo de trabajo pues el producto del esfuerzo de un trabajador es el insumo de otro, posibilita la convivencia y el desarrollo de las relaciones sociales. Los resultados sugieren que la comunicación, sin ser un factor críticamente deficiente, debe ser mejorada.

La Tabla N° 4 muestra los índices para cada indicador de las relaciones con los compañeros.

**TABLA N° 4: Resumen de satisfacción con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Cooperación entre los compañeros de trabajo	1,60	Satisfecho
Relaciones cordiales entre los compañeros de trabajo	1,66	Satisfecho
Comunicación entre los compañeros de trabajo	1,63	Satisfecho
Índice de Satisfacción de las relaciones con los compañeros de trabajo: 1,63 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Como puede observarse los tres indicadores están generando satisfacción, de acuerdo con la escala propuesta, aunque a un nivel todavía cercano a la insatisfacción. Promediando los valores obtenidos para cada indicador se obtiene un índice de satisfacción con las relaciones con los compañeros de trabajo del 1,63; lo que demuestra que éste factor está generando cierto grado satisfacción.

Para que exista un ambiente de armonía en el lugar de trabajo, es necesario que haya buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, lo que genera un clima favorable para el desarrollo de las actividades y por consiguiente satisfacción al momento de realizar sus labores. Robbins, (2004:162-163) señala que los individuos *“se esfuerzan por hacer amigos, prefieren las situaciones de cooperación que la de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca”*.

Si dentro de las organizaciones los empleados se apoyan y colaboran mutuamente al momento de realizar su trabajo, establecen relaciones agradables y existe buena comunicación y cooperación, el trabajo se realizará con mayor eficacia y eficiencia, logrando un buen rendimiento de los empleados, y generando en ellos altos niveles de satisfacción.

En el instituto, los empleados, en términos generales, mantienen relaciones cordiales entre ellos, con una comunicación relativamente fluida y un buen nivel de cooperación entre los compañeros permitiendo un ambiente de trabajo agradable, lo que genera cierto nivel de satisfacción en el desarrollo de sus actividades laborales, aunque el nivel de satisfacción puede ser mejorado.

#### **4.5. Apoyo y Respeto a los Superiores**

El apoyo y respeto a los superiores es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes



de la organización. Para medir el nivel de satisfacción que produce el apoyo y respeto a los superiores, se tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Disposición a seguir con las instrucciones del supervisor
- Acatamiento de las decisiones de la alta gerencia
- Conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo

En el cuadro N° 13 se presentan los resultados relacionados con la disposición de seguir con las instrucciones del supervisor, a partir de las respuestas suministrada por los empleados del IPSPUDO. Se puede observar que el 96,7% de los empleados de IPSPUDO están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con respecto a la afirmación que indica la disposición que tiene los empleados a seguir las instrucciones que les son asignadas. El índice de satisfacción para éste indicador es de 2,03 (satisfecho).

**CUADRO N° 13: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la disposición de seguir las instrucciones del supervisor Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	0	0
De acuerdo	26	86,7
Fuertemente de acuerdo	3	10,0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 2,03 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el IPSPUDO los empleados están dispuestos a seguir las ordenes que provienen del jefe, lo que permite que el trabajo se realice en armonía, con mutua cooperación entre el equipo de trabajo con el fin de agilizar los procesos y alcanzar las metas propuestas.

En el cuadro N° 14 se presentan los resultados con respecto a las decisiones de la alta gerencia.

**CUADRO N° 14: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a acatar decisiones de la alta gerencia Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	3,3
De acuerdo	24	80,0
Fuertemente de acuerdo	5	16,7
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
Índice de Satisfacción: 2,13 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro N° 14 se puede observar que el 96,7% de los empleados de IPSPUDO están de acuerdo o fuertemente de acuerdo, en relación a la afirmación que expresa la voluntad que tienen los empleados de acatar decisiones de la alta gerencia, independientemente las compartan o no. El índice de satisfacción para éste indicador es de 2,13 (satisfecho).

Los empleados del IPSPUDO, además de seguir con las instrucciones y orientaciones de los jefes inmediatos respetan las decisiones que estos toman y las ponen en ejecución, lo cual facilita el desarrollo de las estrategias de la gerencia y el logro de los objetivos organizacionales.

En el cuadro N° 15 se presentan los resultados en relación al conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo, según la percepción de los empleados del IPSPUDO.

**CUADRO N° 15: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	3,3
De acuerdo	26	86,7
Fuertemente de acuerdo	3	10,0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 2,06 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el citado cuadro se puede observar que el 96,7% de los empleados de IPSPUDO están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación que hace referencia al conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo. El índice de

satisfacción para este indicador es de 2,06.

El conocimiento pleno por parte del supervisor de la labor que él realiza, permite el desempeño efectivo de sus responsabilidades y sirve de apoyo y guía a los empleados en el desarrollo de sus actividades, pero sobre todo facilita la ejecución de sus instrucciones al reconocer en él un individuo capacitado técnica y gerencialmente para dirigirlo.

En la Tabla N° 5 se recogen los índices correspondientes a los tres indicadores de la variable con respecto al apoyo y respeto a los superiores.

**TABLA N° 5: Resumen de satisfacción con respecto al apoyo y respeto a los superiores Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Disposición a seguir con las instrucciones del supervisor.	2,03	Satisfecho
Acatar decisiones de la alta gerencia.	2,13	Satisfecho
Conocimiento del supervisor con respecto a su trabajo	2.06	Satisfecho
Índice de Satisfacción con respecto al apoyo y respeto a los superiores: 2,07 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Como puede observarse los tres indicadores que tienen relación con el apoyo y respeto a los superiores están generando satisfacción, de acuerdo con la escala

propuesta. Promediando los índices por indicador se obtiene un índice de satisfacción con el apoyo y respeto a los superiores del 2,07; lo que demuestra que este factor está generando satisfacción.

Una de las principales funciones que debe realizar un supervisor es hacer que se cumplan las instrucciones que da a sus subordinados y las decisiones de la gerencia. La posibilidad de que ello ocurra depende de la claridad con la que se transmiten las citadas instrucciones y decisiones, porque, como lo señala Maxwell (1993:151), “*nadie quiere meterse a una tarea vaga o a un trabajo cuya descripción es incierta*”. Los resultados parecen indicar que en el IPSPUDO las instrucciones son claras y por lo tanto reducen la ansiedad y la posibilidad de cometer errores, generando por lo tanto niveles aceptables de satisfacción.

En el caso del acatamiento de las decisiones, dado el tipo de labor que se realiza en IPSPUDO, el nivel de satisfacción podría explicarse por el carácter programado de las mismas. Jones y George (2006:227) señalan que “*la mayor parte de las decisiones que se relacionan con el manejo cotidiano de la organización son decisiones programadas*”. Este tipo de decisiones generan poca resistencia, pues por lo general se reflejan en las rutinas o en las normas y procedimientos establecidos en la organización.

Finalmente, debe destacarse que la capacidad de un supervisor para influir en sus trabajadores a la hora de girar instrucciones e implantar decisiones, depende de las competencias que los empleados perciben en él, vale decir, de cuánto conocimiento creen que tiene sobre los asuntos que dirige. Davis y Newstrom (2003:196) afirman que “*la habilidad técnica es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional*”. Los resultados hacen suponer que los empleados del IPSPUDO tienen confianza en las competencias técnicas de sus supervisores, cualidad frente a la que muestran un nivel aceptable de

satisfacción.

#### **4.6. Reconocimiento por Parte de los Demás**

El reconocimiento por parte de los demás, es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia que tiene al realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

Para medir el nivel de satisfacción que produce el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario, se tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado
- Reconocimiento por el desempeño del trabajador
- Elogio por parte de los compañeros por la labor realizada

En el cuadro N° 16 se presentan los resultados relacionados con la importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado, a partir de las respuestas suministrada por los empleados del IPSPUDO. En el cuadro se puede observar que el 53,3% de los empleados están de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual su trabajo es de importancia para el supervisor, mientras que el 46,7% están en fuerte desacuerdo y en desacuerdo con la misma afirmación. El índice de satisfacción para este indicador es de 1,40 (insatisfecho).

**CUADRO N° 16: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre la importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	5	16,7
En desacuerdo	9	30,0
De acuerdo	15	50,0
Fuertemente de acuerdo	1	3,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,40 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el IPSPUDO, a juicio de los informantes, los supervisores no se preocupan por dar retroalimentación a los empleados por el desempeño de sus actividades, y no reconocen el trabajo que realizan. Debe recordarse que el reconocimiento es una herramienta motivacional que puede ser utilizada por los supervisores para proporcionar al empleado satisfacción e incrementar su motivación.

En el cuadro N° 17 se presentan los resultados en relación con el reconocimiento por el desempeño del trabajador. Se puede observar que el 100% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con relación al reconocimiento de parte del instituto por el desempeño empleado. El índice de satisfacción para este indicador es de 0,43. (Insatisfecho)

**CUADRO N° 17: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el otorgamiento de reconocimiento por el desempeño del trabajador Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	17	56,7
En desacuerdo	13	43,3
De acuerdo	0	0
Fuertemente de acuerdo	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,43 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Los resultados indican que hay total despreocupación por parte de la gerencia a la hora de reconocer el aporte y el esfuerzo de los trabajadores con el logro de los objetivos del instituto. Esta circunstancia puede ir disminuyendo el compromiso del personal con la institución pues el reconocimiento es fuente principal para el incremento de la motivación.

En el cuadro N° 18 se presentan los resultados con respecto al elogio por parte de los compañeros por la labor realizada. Se puede observar que el 80% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación que señala la recepción de elogios por parte de los compañeros, por la labor que realiza. El índice de satisfacción para este indicador es de 0,93 (insatisfecho).



Los resultados revelan que en el instituto no existe retroalimentación, reconocimiento ni elogios entre los empleados cuando realizan sus labores eficientemente, lo que sumado a la indiferencia de la gerencia y de los supervisores, representan una situación muy deficiente en materia de motivación.

**CUADRO N° 18: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el elogio por parte de los compañeros por la labor realizada Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	10	33,3
En desacuerdo	14	46,7
De acuerdo	4	13,3
Fuertemente de acuerdo	2	6,7
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,93 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En la Tabla N° 6 se recogen los índices correspondientes a los tres indicadores de la variable con respecto al reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario. Como puede observarse los tres factores asociados con el reconocimiento por parte de los demás, de acuerdo con la escala propuesta, se encuentran en un nivel de insatisfacción. Promediando los valores para los distintos indicadores se obtiene un índice de insatisfacción con el reconocimiento por parte de los demás de 0,92; lo que demuestra que este factor esta generando insatisfacción.

**TABLA N° 6: Resumen de satisfacción con respecto al reconocimiento por parte de los demás Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Importancia que le da el supervisor al trabajo del empleado	1,40	Insatisfecho
Reconocimiento por el desempeño del trabajador	0,43	Insatisfecho
Elogio por parte de los compañeros por la labor realizada	0,93	Insatisfecho
Índice de Satisfacción con respecto al reconocimiento por parte de los demás: 0,92 (insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Para que los empleados sientan satisfacción y se desempeñen de forma eficiente es necesario que su trabajo sea reconocido por parte de sus compañeros y de su supervisor. Al respecto, Davis y Newstron (2003:123) consideran que *“los empleados trabajarán más intensamente cuando piensan que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, existirán riesgos a penas moderados de fracasos si se les brinda retroalimentación específica sobre su labor”*.

Según lo antes planteado por el autor, se puede afirmar que para los empleados es importante el reconocimiento que reciban por la labor que realizan, pues esto le permita saber si están haciendo bien su trabajo y además funciona como elemento motivador para continuar desempeñando sus labores eficaz y eficientemente y así obtener altos niveles de satisfacción.

En el IPSPUDO el factor que hace referencia al reconocimiento por parte de los demás está operando deficientemente, debido que el trabajo no es reconocido a los individuos, y los supervisores no le dan la importancia que amerita lo que podría estar generando bajos niveles de satisfacción.

#### **4.7. Posibilidad de Desarrollo Personal y Profesional en el Trabajo**

La posibilidad de desarrollo personal en el trabajo es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrara apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Para medir el nivel de satisfacción que produce la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo, se tomó como referencia los siguientes indicadores:

- Incentivos que ofrece el instituto a los empleados para que crezcan profesionalmente
- Crecimiento personal que brinda la labor que realizan los empleados
- Habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo

En el cuadro N° 19 se presentan los resultados con respecto a los incentivos que ofrece el IPSPUDO a los empleados para que crezcan profesionalmente. Se puede observar que el 93,4% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte

desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación que especifica que el instituto estimula a los empleados para que crezcan profesionalmente. El índice de insatisfacción para este indicador es de 0,50 (insatisfecho).

**CUADRO N° 19: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre los incentivos que ofrece el instituto a los empleados para que crezcan profesionalmente Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	17	56,7
En desacuerdo	11	36,7
De acuerdo	2	6,7
Fuertemente de acuerdo	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,50 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

La ausencia de programas de desarrollo profesional están creando insatisfacción en los empleados del instituto, ya que el mismo no se preocupa por preparar y mantener actualizados al empleado en los cambios que se dan en el mundo organizacional, con la finalidad de que estén preparados para enfrentar cualquier contingencia que el futuro le depara en su vida laboral

En el cuadro N° 20 se presentan los resultados en relación con crecimiento personal que ofrece la labor que realizan los empleados del IPSPUDO. En el cuadro se puede observar que el 60,0% de los informantes está de acuerdo o fuertemente de acuerdo con la afirmación según la cual el instituto ofrece oportunidades para el desarrollo personal que le ofrece la labor que realiza el empleado; y que el 40,0% están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la misma afirmación. El índice de satisfacción para éste indicador es de 1,50 (satisfactorio).

**CUADRO N° 20:** Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre el crecimiento personal que ofrece la labor que realizan los empleados Cumaná, año 2008

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	4	13,3
En desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	17	56,7
Fuertemente de acuerdo	1	3,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 1,50 (Satisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Este factor esta generando muy poca satisfacción y su índice está muy cercano al nivel de insatisfacción en los empleados, lo que indica que el IPSPUDO no se preocupa por impulsar el crecimiento personal de los miembros del instituto, desaprovechando así el enorme potencial motivacional que lleva consigo el hecho de que los trabajadores perciban que a través de su trabajo en el instituto pueden crecer y desarrollarse como personas.

En el cuadro N° 21 se presentan los resultados en relación a las habilidades y conocimiento que necesitan los empleados del IPSPUDO para desempeñar mejor el trabajo.

**CUADRO N° 21: Distribución absoluta y porcentual de los empleados del IPSPUDO según grado de acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo Cumaná, año 2008**

Grado de acuerdo o desacuerdo	N	%
En fuerte desacuerdo	16	53,3
En desacuerdo	12	40,0
De acuerdo	1	3,3
Fuertemente de acuerdo	1	3,3
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
Índice de Satisfacción: 0,56 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

En el cuadro N° 21 se puede observar que el 96,3% de los empleados de IPSPUDO están en fuerte desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación que plantea que el instituto se preocupa por mantener al empleado actualizado en las habilidades y conocimientos que requieren para desempeñarse eficientemente en la labor que realizan. El índice de insatisfacción para éste indicador es de 0,56 (insatisfecho).

Las organizaciones, para mantenerse en el tiempo, requieren tener a su personal actualizado en relación con los cambios conceptuales y tecnológicos de su profesión con el fin de mantener un equipo de trabajo capaz de enfrentar los cambios

que se presenten en el desarrollo de sus actividades y ser más eficientes en el desarrollo de las mismas. La obsolescencia en los conocimientos y habilidades afecta el presente y el futuro del individuo y de la organización.

En la Tabla N° 7 se recogen los índices correspondientes a los tres indicadores de la variable posibilidades de desarrollo en el trabajo.

**TABLA N° 7: Resumen de satisfacción con respecto a las posibilidades de desarrollo personales y profesionales en el trabajo Cumaná, año 2008**

Indicador	IS	Categoría
Incentivos que ofrece la empresa a los empleados para que crezcan profesionalmente	0,50	Insatisfecho
Crecimiento personal que brinda la labor que realizan los empleados	1,50	Satisfecho
Habilidades y conocimiento que se necesita para desempeñar mejor el trabajo	0,56	Insatisfecho
Índice de Satisfacción de las posibilidades de desarrollo personales y profesionales en el trabajo: 0,85 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Como puede observarse dos de los tres indicadores que se refieren a las posibilidades de desarrollo personal y profesional en el trabajo están generando

insatisfacción, de acuerdo con la escala propuesta. Promediando los índices de satisfacción por indicador se obtiene un índice de insatisfacción con las posibilidades de desarrollo en el trabajo del 0,85; lo que demuestra que éste factor está generando insatisfacción.

En toda organización deben existir planes de desarrollo personal y profesional que le garantice a ésta tener un personal capacitado y calificado para el desempeño eficiente de sus actividades. Reyes Ponce (1996:27) afirma que:

El desarrollo del personal, principalmente proporciona a éste una mayor capacitación en la formación, a base de adiestramiento a todo el personal (sobre todo al no calificado), en las labores concretas que debe realizar en cada puesto, además el empresario obtendrá con este desarrollo mejor capacitación del personal, pero a su vez los trabajadores obtendrán un beneficio personal no solo para mayor posibilidades de ascender, de mejorar sus salarios, sino aun para poder realizarse fuera del trabajo.

La existencia de planes de desarrollo profesional dentro de las organizaciones, permite mantener a su personal actualizado en las habilidades y conocimientos que necesitan para desempeñar bien su trabajo, además de permitirle su crecimiento personal y profesional y crear en los empleados compromiso con la organización.

En el caso del IPSPUDO los empleados se sienten insatisfacción por la falta de incentivos y la poca preocupación en que los miembros del instituto desarrollen sus habilidades y conocimientos para el mejor desempeño de sus actividades y que aun así ellos sienten una ligera satisfacción por el crecimiento personal y profesional que le genera la labor que realizan.



#### 4.8. Nivel General de Satisfacción

Después de analizados cada uno de los factores de satisfacción laboral señalados por Fernandez-Rios, se presenta la Tabla N° 8, en la cual se recogen las siete dimensiones con sus índices de satisfacción y la categoría en la cual se ubica cada una de ellas según la escala establecida. Al promediar los índices correspondientes a las distintas dimensiones, se obtuvo como resultado el índice de satisfacción general de 1,39; lo que indica que los empleados del IPSPUDO se encuentran insatisfechos, de acuerdo con la escala propuesta.

**TABLA N° 8: Resumen de los índices de satisfacción por dimensión Cumaná, año 2008**

Dimensión	Índice de Satisfacción	Categoría
Retribución económica	0,62	Insatisfecho
Condiciones físicas de entorno de trabajo	2,26	Satisfecho
Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.	1,45	Insatisfecho
Relaciones con los compañeros de trabajo	1,62	Satisfecho
Apoyo y respeto a los superiores	2,07	Satisfecho
Reconocimiento por parte de los demás	0,92	Insatisfecho
Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo	0,85	Insatisfecho
Índice General de Satisfacción: 1,39 (Insatisfecho)		

Elaborado por: Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, en base a un cuestionario aplicado al personal de IPSPUDO.

Como puede observarse los factores que hacen referencia a las condiciones que ofrece la organización para el desarrollo del trabajo, (condiciones físicas de entorno de trabajo, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores); están generando cierto nivel de satisfacción. La seguridad y estabilidad en el trabajo, otro factor contextual, está generando cierto nivel de insatisfacción, pero muy cerca del límite con la satisfacción. Por otro lado, los factores que funcionan como incentivos asociados al rendimiento del trabajador, (retribución económica, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo) están provocando insatisfacción en los empleados, lo que hace que éstos probablemente no sientan motivación para realizar su trabajo, afectando el desempeño esperado.

Una vez obtenido el Índice general de la satisfacción laboral de los empleados de IPSPUDO es relevante recalcar la importancia de la relación entre la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral. Debe recordarse que los individuos que poseen un alto grado de satisfacción, porque su rendimiento les ha permitido obtener recompensas valoradas, incrementan su motivación, la cual se traduce en un mejor desempeño cuando esa motivación va acompañada de las capacidades requeridas para realizar su trabajo y de una buena percepción del rol.

Si por el contrario, como parece ocurrir en el IPSPUDO, los trabajadores están insatisfechos, verán disminuidos sus niveles de motivación y por lo tanto sus niveles de desempeño individual, lo cual, en última instancia, afecta la productividad y la eficiencia de la organización.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis correspondiente a cada uno de los factores que influyen en la satisfacción de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente, se pueden exponer las siguientes conclusiones:

- El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias.
- Las condiciones físicas del entorno de trabajo están generando satisfacción, ya que los empleados del IPSPUDO consideran que la distribución, las condiciones y la limpieza y orden del espacio de trabajo son satisfactorias.
- La seguridad y estabilidad que ofrece la organización está generando en los empleados baja satisfacción, debido a que experimentan un bajo nivel de satisfacción con la posibilidad de permanencia en la organización si se produjeran cambios en la alta gerencia; y consideran que la protección al empleado con respecto a contingencias y la estabilidad del empleo que ofrece el IPSPUDO, aunque están generando satisfacción están muy cercanas a los niveles de insatisfacción.
- Las relaciones con los compañeros de trabajo están generando satisfacción, puesto que los empleados se sienten relativamente satisfechos con la cordialidad, la cooperación y la comunicación en el grupo de trabajo.
- El factor apoyo y respeto a los superiores está generando en los empleados del IPSPUDO satisfacción, ya que consideran que tienen disposición a seguir con las instrucciones, a acatar las decisiones de la alta gerencia y opinan que su

supervisor tiene conocimiento de la labor que realiza.

- El reconocimiento por parte de los demás está generando una insatisfacción, en virtud de que los empleados de IPSPUDO perciben que los supervisores no le dan importancia al trabajo que realizan, no reciben reconocimiento por su desempeño, ni elogios por la labor que ejecutan.
- Las posibilidades de desarrollo personal en el trabajo están generando insatisfacción, lo cual obedece a que los empleados consideran que no reciben del instituto motivación para su crecimiento profesional, ni apoyo en el desarrollo, ni estímulo para la adquisición de habilidades y conocimientos.

El índice general de satisfacción para los empleados del IPSPUDO, obtenido del promedio de los niveles correspondiente a cada dimensión, es de 1,39 sobre 3,00; lo que significa que el personal de esa institución se encuentra insatisfecho.

## RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones expuestas, se presentan a continuación algunas recomendaciones que podrían contribuir a incrementar el nivel de satisfacción del personal del IPSPUDO.

- Tomar en cuenta, para las discusiones sobre ajustes salariales para el personal de IPSPUDO, los índices del costo de la vida, para mantener los salarios a un nivel que permita la satisfacción de las necesidades del empleado y de su grupo familiar. Igualmente se sugiere tomar en consideración los niveles salariales del mercado laboral para cargos similares, con el propósito de evitar la sensación de desigualdad que es percibida por los empleados.
- Mantener el nivel de atención con respecto a las condiciones físicas del entorno de trabajo, las cuales fueron valoradas de manera positiva, con el fin de garantizar que no se conviertan más adelante en un factor de insatisfacción.
- Mejorar los planes de protección contra contingencia, con el fin de crear en el empleado cierto nivel de seguridad de que tanto él como su grupo familiar cuentan con la institución a la hora de enfrentar alguna contingencia.
- Fomentar el trabajo en equipo, así como actividades extra-laborales que mejoren la cooperación, la integración y la comunicación entre el personal de la institución, con el fin de promover y mantener relaciones óptimas entre los compañeros, a fin de que este factor se conserve como un elemento generador de satisfacción.
- Crear un programa de reconocimiento anual, basado en un proceso objetivo de evaluación de desempeño, a través del cual se estimule el rendimiento de los empleados, y que les haga sentir que su trabajo es importante y que el instituto valora su esfuerzo.

- Diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, que permita a los empleados incrementar sus competencias en sus respectivas áreas y prepararse para la asunción de cargos de mayor jerarquía, con el consecuente beneficio tanto para los empleados como para la institución.

## BIBLIOGRAFÍAS

### TEXTOS:

ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica** (5<sup>ta</sup> ed.) Caracas: Epísteme.

BALESTRINI, M. (2006). **Como se elabora un proyecto de investigación** (7<sup>a</sup> ed). Caracas: BL Consultores Asociados.

BYARS, L. y RUE, L. (1997). **Gestión de recursos humanos**. Madrid: McGraw-Hill/Irwin

CASTILLO, J. (1993). **Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana**. Bogotá: ECOE.

CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I. (2004). **Administración de los Nuevos Tiempos**. México: McGraw – Hill Interamericana. S.A.

CHIAVENATO, I. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (5<sup>ta</sup> ed.). Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.

CHIAVENATO, I. (2005). **Comportamiento Organizacional**. México: Thomson.

COHEN, G. (1991). **La naturaleza de la función directiva**. Madrid. Díaz de Santos.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo** (11<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill.

- DUBRIN, A. (2003). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México: Cengage Learning.
- EVANS, J. y LINDSAY, W. (2005). **Administración y control de calidad** (6ª ed). México: Thomson.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M. (Director) (1999). **Diccionario de recursos humanos: organización y dirección**. Madrid: Díaz de Santos.
- GIBSON, J., Ivancevich, J. y DONELLY, J. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos** (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. (10ª ed). México: Internacional Thonsom.
- JONES, G. y GEORGE, J. (2006). **Administración contemporánea**. México:McGrall-Hill,
- KOONTZ, H y WEIHRICH, H. (2004). **Administración. Una Perspectiva Global**. (12ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- LANDY, F. (2005). **Psicología Industrial**. México: McGraw-Hill Interamericana.
- MÁRQUEZ, M. (2000). **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**. México: Continental, S.A.
- MAXWELL, J. (1993). **Desarrolle el líder que esta en usted**. Buenos Aires: Thomas Nelson Inc.



REYES, A. (1996). **Administración de personal**. Relaciones humanas. (2ª ed).  
México: Limusa.

ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ª ed) México: Pearson.

ROSENBERG, J. (1996). **Diccionario de administración y Finanzas**. España:  
Oceano/Centrum.

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

VROOM, V. y DECI, E. (Compiladores) (1999). **Motivación y alta dirección**.  
México: Trillas.

#### **TRABAJOS DE GRADO:**

BELLO, B. y JIMÉNEZ, C. (2005) **Satisfacción Laboral de los empleados en relación a los incentivos que ofrece la Organización Protección Civil y Administración de Desastres del Municipio Bermúdez, Carúpano, Estado Sucre. 2004**, trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Carúpano. (No publicado).

MUNDARAÍN, M y REYES, Y (2007) **Satisfacción laboral de los empleados administrativos en el Centro de Coordinación Regional del Ministerio de Infraestructura (Minfra) Carúpano, Estado Sucre. 2006**, presentado para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. Carúpano. No publicada.

OLIVERO, N. (2006) **Satisfacción Laboral. Caso: personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná, Estado Sucre. 2006**, trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná. No publicada.

PATIÑO, A. (2008) **Satisfacción laboral de los empleados de la Coordinación operacional Oriente de PDVSA-Maturín. Año 2007**, trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos otorgado por la Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná. No publicada.

SALAZAR, A. (2008) **Satisfacción Laboral del Personal Administrativo no Profesional del Rectorado de la Universidad de Oriente Cumaná, año 2008**, presentada para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná. No publicada.

#### **DOCUMENTOS JURÍDICOS:**

ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS DEL IPSPUDO. (1979)

#### **FUENTES ELECTRÓNICAS:**

BANCO CENTRAL DE VENEZUELA. “*Índice de inflación*”. Documento en línea, disponible en <<http://www.venelogia.com/archivos/2610/>>. [Consulta: Marzo de 2009].

CABALLERO, K. (s.f). “*Satisfacción laboral*”. Documento en línea, disponible en <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=12664>>. [Consulta: Julio de 2008].

FLORES, I. (2000) “*Confianza en el factor Humano, estrategias para enfrentar la nueva década*”. Documento en línea, disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/confianzaenelfactorhumano.htm>> [Consulta: Agosto 2008].

ROMERO, D. (2005) “*Aproximación a la motivación en el trabajo*”. Documento en línea, disponible en <http://www.trabajomotivaciónblogspot.com>>. [Consulta: Agosto 2008].

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ - ESTADO SUCRE

### **CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**

*Para ser aplicado a todo el Personal del Instituto de Previsión Social del Personal  
Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO)  
Central. Cumaná, Estado Sucre*

Las bachilleres Berelis Arnedo y Mileidy Castillo, estudiantes de la Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, requieren de su colaboración para el llenado del cuestionario que se les presenta, el cual servirá para recolectar información que permitirá medir el nivel de la satisfacción laboral del personal de IPSPUDO Central.

Para garantizar el anonimato se agradece no identificar su cuestionario. Los datos aquí recolectados tendrán carácter confidencial y no comprometen en ningún momento a su persona. Se da garantía de que la información suministrada solamente será utilizada con fines estrictamente académicos.

## **INSTRUCCIONES GENERALES**

A continuación se presenta una serie de afirmaciones que tienen que ver con distintos aspectos de la satisfacción laboral del personal que labora en IPSPUDO Central. Indique, marcando con una “X” en la casilla correspondiente, el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de esas afirmaciones, utilizando para ello la escala que a continuación se le presenta:

1. En fuerte desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Fuertemente de acuerdo

Cumaná, noviembre de 2008

## CUESTIONARIO

N°	AFIRMACIÓN	ALTERNATIVAS
<b>RETRIBUCIONES ECONÓMICAS</b>		
1	El salario que recibo retribuye el esfuerzo que realizo para el IPSPUDO	1.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 1.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 1.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 1.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
2	Mi salario es mejor que el que devengan otras personas en cargos similares en otras organizaciones.	2.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 2.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 2.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 2.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
3	Mi salario es suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi grupo familia	3.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 3.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 3.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 3.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
<b>CONDICIONES AMBIENTE</b>		
4	En mi sitio de trabajo la distribución del espacio me permite trabajar con comodidad.	4.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 4.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 4.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 4.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
5	Las condiciones ambientales (iluminación, temperatura y ventilación) de mi sitio de trabajo son agradables	5.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 5.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 5.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 5.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
6	Mi sitio de trabajo es limpio y ordenado.	6.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 6.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 6.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 6.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo
<b>SEGURIDAD Y ESTABILIDAD QUE OFRECE LA EMPRESA</b>		
7	Tengo la certeza de que el cambio de la directiva del IPSPUDO no afectará mi permanencia en esta organización	7.1. ( <input type="checkbox"/> ) En fuerte desacuerdo 7.2. ( <input type="checkbox"/> ) En desacuerdo 7.3. ( <input type="checkbox"/> ) De acuerdo 7.4. ( <input type="checkbox"/> ) Fuertemente de acuerdo

8	Mi actual empleo me brinda protección contra cualquier contingencia que deba enfrente.	8.1. ( ) En fuerte desacuerdo 8.2. ( ) En desacuerdo 8.3 ( ) De acuerdo 8.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
9	Siento que el IPSPUDO es un instituto solido que me garantiza un empleo estable.	9.1. ( ) En fuerte desacuerdo 9.2. ( ) En desacuerdo 9.3 ( ) De acuerdo 9.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
<b>RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>		
10	Existe solidaridad y ayuda mutua entre los miembros de mi grupo de trabajo	10.1. ( ) En fuerte desacuerdo 10.2. ( ) En desacuerdo 10.3 ( ) De acuerdo 10.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
11	Existen relaciones cordiales en el trato entre mis compañeros de trabajo y los supervisores	11.1. ( ) En fuerte desacuerdo 11.2. ( ) En desacuerdo 11.3 ( ) De acuerdo 11.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
12	En nuestro grupo de trabajo la comunicación es abierta y espontanea	12.1. ( ) En fuerte desacuerdo 12.2. ( ) En desacuerdo 12.3 ( ) De acuerdo 12.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
<b>APOYO Y RESPETO A LOS SUPERIORES</b>		
13	Siempre estoy dispuesto a seguir las instrucciones de mi supervisor.	13.1. ( ) En fuerte desacuerdo 13.2. ( ) En desacuerdo 13.3 ( ) De acuerdo 13.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
14	Acato las decisiones que toma la alta gerencia, independientemente de que las comparta o no	14.1. ( ) En fuerte desacuerdo 14.2. ( ) En desacuerdo 14.3 ( ) De acuerdo 14.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
15	Considero que mi supervisor conoce a plenitud su trabajo.	15.1. ( ) En fuerte desacuerdo 15.2. ( ) En desacuerdo 15.3 ( ) De acuerdo 15.4 ( ) Fuertemente de acuerdo



<b>RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DEMAS</b>		
16	Mi supervisor me hace sentir que mi trabajo es importante	16.1. ( ) En fuerte desacuerdo 16.2. ( ) En desacuerdo 16.3 ( ) De acuerdo 16.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
17	Recibo reconocimientos formales por parte del instituto por el desempeño de mi trabajo	17.1. ( ) En fuerte desacuerdo 17.2. ( ) En desacuerdo 17.3 ( ) De acuerdo 17.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
18	Mis compañeros de trabajo me elogian cuando realizo bien mi labor	18.1. ( ) En fuerte desacuerdo 18.2. ( ) En desacuerdo 18.3 ( ) De acuerdo 18.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
<b>POSIBILIDADES DE DESARROLLO PERSONALES EN EL TRABAJO.</b>		
19	El Instituto me brinda estímulos para que incremente mi formación profesional.	19.1. ( ) En fuerte desacuerdo 19.2. ( ) En desacuerdo 19.3 ( ) De acuerdo 19.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
20	Creo que mi trabajo en el IPSPUDO me permite desarrollarme cada vez más como persona.	20.1. ( ) En fuerte desacuerdo 20.2. ( ) En desacuerdo 20.3 ( ) De acuerdo 20.4 ( ) Fuertemente de acuerdo
21	El IPSPUDO se preocupa por mantenerme actualizado en las habilidades y conocimientos que necesito para desempeñar mi trabajo.	21.1. ( ) En fuerte desacuerdo 21.2. ( ) En desacuerdo 21.3 ( ) De acuerdo 21.4 ( ) Fuertemente de acuerdo

## **HOJAS DE METADATOS**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	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.
<b>Subtítulo</b>	

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Arnedo Freites, Berelis Rosa</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.361.859</b>
	<b>e-mail</b>	<b>berelismago@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Castillo Leonicie, Mileidy de los Angeles</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.936.023</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Corazondejesus_unico@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

<b>Satisfacción laboral, condiciones de trabajo, motivación, desempeño.</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>CIENCIAS SOCIALES</b>	<b>PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>

Resumen (abstract):

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos tanto positivos (satisfacción) como negativos (insatisfacción) que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Por lo tanto es importante que las organizaciones se preocupan por crear condiciones óptimas con el fin de mantener al personal motivado y que tengan un buen desempeño en la labor que realizan y altos niveles de satisfacción. La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la UDO (IPSPUDO), para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández-Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás y la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. La investigación fue de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO. La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>DANIEL, ROMERO</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>3.324.131</b>
	e-mail	
	e-mail	
<b>YAJAIRA, RASSE</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>5.690.990</b>
	e-mail	
	e-mail	
<b>VERÓNICA, MORGADO</b>	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>12.657.188</b>
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

**Año Mes Día**

<b>2009</b>	<b>07</b>	<b>30</b>
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_BAyMC.doc	APPLICATION/WORD

**Alcance:**

Espacial : \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

**LICENCIADAS EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio:

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso

– 5/5

Derechos:

**Nosotras, Berelis Rosa Arnedo Freites y Mileidy de los Ángeles**

**Castillo Leonicie titulares de las cédulas de identidad N°**

**15.361.859 y 15.936.023, respectivamente autorizamos a la**

**Universidad de Oriente a publicar nuestro trabajo de grado**

**intitulado: 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.**

**Berelis R. Arnedo F**



**AUTORA**

**Mileidy de los A. Castillo L**



**AUTORA**

**Daniel Romero**



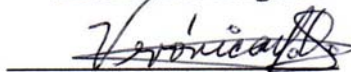
**ASESOR**

**Yajaira Rasse**



**JURADO 1**

**Verónica Morgado**



**JURADO 2**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:**

