



Visión Gerencial  
ISSN: 1317-8822  
ISSN: 2477-9547  
morillom@ula.ve  
Universidad de los Andes  
República Bolivariana de Venezuela

Da Costa Rivas, María Concepción  
Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del  
personal que labora en la Universidad de los Andes, Venezuela  
Visión Gerencial, núm. 2, 2021, Julio-Diciembre, pp. 195-218  
Universidad de los Andes  
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465581823002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

# Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del personal que labora en la Universidad de los Andes, Venezuela\*

María Concepción Da Costa Rivas<sup>1</sup>

Universidad de Los Andes, Venezuela

Correo electrónico: [dacostamariac69@gmail.com](mailto:dacostamariac69@gmail.com)

Loyda Dury Colmenares de Carmona<sup>2</sup>

Universidad de Los Andes, Venezuela

Correo electrónico: [loydacdc@gmail.com](mailto:loydacdc@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6769-4567>

María Isabel Briceño de Gómez<sup>3</sup>

Universidad de Los Andes, Venezuela

Correo electrónico: [mysabelb@gmail.com](mailto:mysabelb@gmail.com)

María Halmendras Barreto<sup>4</sup>

Universidad de Los Andes, Venezuela

Correo electrónico: [mariahalmendras@hotmail.com](mailto:mariahalmendras@hotmail.com)

## INFORME DE INVESTIGACIÓN

### Factors that contribute to the satisfaction in the work of the staff working at the Universidad de Los Andes, Venezuela

#### Abstract

In any organization, including universities, management needs information on the satisfaction of Human Talent to undertake action guides that guide individuals to achieve the mission and vision of the institution. Therefore, this research aimed to analyze the factors that contribute to the job satisfaction of the teaching and research staff of the Department of Economic, Administrative and Accounting Sciences (DCEAC), of the Universidad de los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR). A descriptive study with a field design was carried out. The population consisted of 32 ordinary members of the teaching and research staff of the DCEAC who were applied through a survey, a questionnaire containing 20 items, designed with a Likert scale, validated by three (3) experts and with reliability according to the Cronbach's Alpha coefficient. The results were analyzed through descriptive statistics, based on the arithmetic mean, concluding that the teaching and research staff are not satisfied, indicating a negative attitude towards the factors studied. It is recommended that the university authorities analyze and review together with the unions the salary structure and the economic benefits granted to teachers; manage favorable working conditions; seek the provision of health services and enhance teacher satisfaction.

**Key words:** teaching, attitudes, dissatisfaction, University

#### RESUMEN

En cualquier organización, incluyendo las universidades, la gerencia necesita información de la satisfacción del talento humano para emprender guías de acción que orienten a los individuos al logro de la misión y visión de la institución. Por tanto, esta investigación tuvo como objetivo analizar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral del personal docente y de investigación del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR). Se realizó un estudio de tipo descriptivo, con diseño de campo. La población estuvo conformada por 32 miembros ordinarios del personal docente y de investigación del DCEAC a quienes se les aplicó a través de una encuesta, un cuestionario contentivo de 20 ítems, diseñado con una de escala Likert, validado por tres (3) expertos y con confiabilidad según el coeficiente de Alpha de Cronbach. Los resultados fueron analizados a través de la estadística descriptiva, basada en la media aritmética, concluyendo que el personal docente y de investigación no está satisfecho, lo que indica una actitud negativa hacia los factores estudiados. Se recomienda a las autoridades universitarias analizar y revisar junto con los gremios la estructura salarial y los beneficios económicos otorgados a los docentes; gestionar condiciones de trabajo favorables; procurar la provisión de servicios de salud y reforzar la satisfacción del profesorado.

Palabras clave: docencia, actitudes, insatisfacción, Universidad.

<sup>1</sup> Profesora Agregado de la Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo "Rafael Rangel" (NURR). Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC). MgSc en Gerencia de Recursos Humanos. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&user=4viiWfoAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=4viiWfoAAAAJ)

<sup>2</sup> Profesora Titular de la Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo "Rafael Rangel" (NURR). Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC). Doctora en Ciencias Gerenciales. <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=2ppogAoAAAAJ>

<sup>3</sup> Profesora Agregado de la Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo "Rafael Rangel" (NURR). Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC). Doctora en Ciencias Sociales. [https://scholar.google.es/citations?view\\_op=list\\_works&hl=es&authuser=2&user=6YErSYoAAAAJ](https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&authuser=2&user=6YErSYoAAAAJ)

<sup>4</sup> Profesora Asistente de la Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo "Rafael Rangel" (NURR). Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC). MgSc en Gerencia de Recursos Humanos. [https://scholar.google.es/citations?view\\_op=new\\_articles&hl=es&img=Mar%C3%ADa+Halmendras+Barreto#](https://scholar.google.es/citations?view_op=new_articles&hl=es&img=Mar%C3%ADa+Halmendras+Barreto#)

**Recibido:** 01-12-2020

**Revisado:** 10-02-2021

**Aceptado:** 01-05-2021

Da Costa, M., Colmenares, L., Briceño, M. y Barreto, M. (2021). Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del personal que labora en la Universidad de los Andes, Venezuela. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), pp. 195-218. Recuperado de: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.01>

## 1. Introducción

La globalización y valoración del conocimiento, han obligado a la gerencia a interpretar cuál es su rol, a fin de garantizar el éxito en el ejercicio de sus actividades (planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar), es por ello que, algunos autores señalan, el inicio de un nuevo paradigma, el cual concibe a la organización como un sistema social, cuyo centro es el talento humano.

En el contexto de la gestión del talento humano, se ubica el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, el cual es denominado; Comportamiento Organizacional (CO), tal como lo señalan Hellriegel y Slocum (2009), quienes lo refieren justamente el análisis de los procesos de los individuos, como la percepción, motivación y prácticas internas de la organización que influyen en la eficiencia, tales como el establecimiento de metas y el desempeño. Ahora bien, añade el autor que los trabajadores adoptan actitudes ante diferentes factores del trabajo, algunas más importantes que otras porque mantienen una relación estrecha con el desempeño; dentro de éstas se encuentran la esperanza, compromiso y satisfacción en el trabajo.

En tal sentido, es de gran importancia que los directivos de las instituciones, identifiquen qué tan satisfecho se encuentra su talento humano, para revisar, cambiar, mantener o fortalecer las estrategias desarrolladas, a fin de lograr el desempeño esperado de su principal recurso estratégico, lo cual a su vez permite el alcance de la misión de la organización.

Ahora bien, es pertinente referir que particularmente en Venezuela, según lo establece el artículo 3 de la Ley de Universidades (1970), estas instituciones deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, así

en su artículo 83 queda expreso estas funciones más la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación.

Por tanto, es de gran relevancia mantener al docente satisfecho en pro de un desempeño eficiente, acorde a las exigencias de la educación universitaria del siglo XXI como en el cumplimiento de sus deberes conforme a lo establecido en las normativas legales vigentes que regulan el desarrollo de sus funciones.

El Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR) de la Universidad de Los Andes (ULA), posee dentro de su estructura la figura de los Departamentos, unidades encargadas de administrar las distintas carreras ofrecidas en el Núcleo. Entre ellos se encuentra el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), en el cual se ha detectado comportamientos de los docentes que despiertan el interés en investigar cuáles son los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

## 2. Planteamiento del problema

Los cambios experimentados en las organizaciones para adecuarse a las transformaciones vividas en la época contemporánea en el mundo: políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas han impactado igualmente en la práctica de sus funciones, particularmente en la gestión de su talento humano.

En América Latina, tal como lo refieren Prieto R, Villasmil M y Urdaneta L, (2011), señalan que el individuo se ve expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión del talento humano, como un proceso fundamental que garantice el cambio, se convierte en el centro de atención para la modernización de las organizaciones.

Sobre esta base, la gestión que comienza a realizarse ahora está fundamentada además de elementos como la tecnología y la información, en su gente, reconocida como talento humano, el cual se define según Balza (2010), como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, así como también sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

En este marco de ideas, Chiavenato (2002), considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, estructura, sistemas de trabajo y personas, con la finalidad de lograr que la gente despliegue todas sus habilidades y capacidades para alcanzar la eficiencia y competitividad organizacional, por lo que se reconoce a las personas, como agentes activos y proactivos, quienes generan y fortalecen la innovación, representan y les dan vida a las organizaciones.

Es así, que la satisfacción en el trabajo es definida Robbins y Judge (2009, p.79) "como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características". Por tanto, implica la respuesta emocional con respecto a varias facetas del trabajo del individuo. De tal forma que, la importancia del estudio de la satisfacción laboral tal como lo refiere Gamero, (2004, p.17) "está relacionado con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad"

Además, existen factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, entre los cuales Robbins et al., (2009) mencionan: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

Adicionalmente, Chiavenato et al., (2002) sostiene que ya sea en una industria, comercio, empresas de servicios públicos,

universidades, hospitales o en cualquier otra forma de organización, la eficiencia y efectividad con la cual el talento humano trabaja para conseguir sus objetivos individuales y organizacionales, dependen en una buena medida de sus actitudes. De tal modo, que esta afirmación se aplica a las universidades nacionales autónomas como instituciones de educación superior en Venezuela, las cuales según lo establece el artículo 9 de la Ley de Universidades (1970) son aquellas que disponen de potestad organizativa para dictar sus normas internas, autonomía académica para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docencia y extensión que la propia institución considera necesario para el cumplimiento de sus fines.

En este orden de ideas, según la Declaración Mundial sobre la educación superior del siglo XXI, de la UNESCO (1998), ésta comprende "todo tipo de estudios, de formación o para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior".

En este contexto, la educación superior en América Latina tal como lo refieren Gazzola y Didriksson (2008), registró incrementos desde la segunda mitad de siglo XX, por lo que entró a una nueva fase de proyección e internacionalización, relacionada con la pertinencia de seguir fomentando iniciativas que coadyuven a la movilidad universitaria, a los procesos de integración, a la formación académica compartida y al desarrollo sostenible.

Asimismo, Brunner y Hurtado (2011), recopilan en un informe de la educación superior en Iberoamérica, diversas declaraciones más actuales de varios países, y el diagnóstico de este sector en los mismos, entre los cuales se encuentra Venezuela. Del mismo, se desprenden grandes desafíos como por ejemplo: la inexistencia de un sistema nacional generalizado de evaluación y aseguramiento de la calidad;

dificultades en el financiamiento, baja producción en investigación (2005-2009).

Igualmente, Morales (2009), expresa que existe una crisis en las universidades venezolanas, que va desde el pensamiento, funcionamiento, financiamiento, crecimiento, identidad, entre otros.

Es pertinente referir que en Venezuela, según lo establece el artículo 3 de la Ley de Universidades (1970) estas instituciones deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza.

En cuanto a las universidades autónomas, Brunner et al., (2011), señala que en la evaluación de las tendencias nacionales, en el país hay 5 universidades autónomas, con una tendencia generalizada a la masificación de la matrícula y las ciencias sociales (economía, administración y derecho) siguen siendo en primer lugar, las áreas de formación preferidas por los estudiantes con un 29.2% de preferencia. Las universidades públicas cuentan con mayor cantidad de docentes que las privadas.

Asimismo, señala Brunner et al., (2011), en cuanto al personal docente que gracias a la renta petrolera la pertenencia a estas instituciones suponía para los docentes un alto prestigio social. Sin embargo, en la medida en que las condiciones socio-económicas del país han desmejorado, se ha producido un deterioro del salario real y de las condiciones de trabajo, reflejado en la fuga significativa de docentes universitarios a otros países incluso del mismo continente con el fin de lograr satisfacer las necesidades que escasamente con las condiciones socio económicas del país, alcanzan satisfacer; lo que constituye un indicador de la insatisfacción laboral existente en este sector.

Ahora bien, justamente, investigaciones realizadas en Venezuela, referidas a la variable en estudio: satisfacción en el trabajo demuestran que, tal como lo evidenciaron Maita, Rodríguez, Gutiérrez y Núñez (2011) en la Universidad Nacional

Experimental de Guayana, (UNEG) la satisfacción laboral en los docentes de las dependencias académicas del Núcleo Bolívar, se encontró ligeramente por encima de la media, lo cual indica que no es totalmente satisfactorio, siendo los factores con mayor incidencia en este resultado, el aspecto económico, el desarrollo personal y las condiciones físicas.

Asimismo, según una investigación realizada por Bastardo (2008), factores tales como la compatibilidad entre el puesto y personalidad se encontraron satisfechos no así el sistema de recompensas laborales y beneficios sociales del personal académico de la misma (UNEG), Por otro lado, Navarro (2010) comprobó que los docentes de la Universidad Central Lisandro Alvarado (UCLA) al tener dominio de los contenidos que imparten, la integridad y responsabilidad en su trabajo, poseen mayor satisfacción.

En el marco de las consideraciones anteriores, la situación en la Universidad de Los Andes (ULA), no es del todo diferente. Esta Institución cuyo origen se remonta al año de 1785, cuenta con 11 Facultades, una Extensión y, 3 Núcleos entre los cuales se encuentra el Núcleo Rafael Rangel (NURR) en el estado Trujillo, espacio en el que se pretende analizar los factores que coadyuvan a la satisfacción en el trabajo del personal docente, particularmente en el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), el cual posee la matrícula más alta de estudiantes (1382 lo que representa el 27.73% del total de alumnos inscritos en el NURR ) y el mayor número de docentes del Núcleo, (47) ,según datos la Oficina de Registros Estudiantiles y de la Jefatura del Departamento, para el semestre A2017.

En esta institución, la situación referida en otras de América Latina y de Venezuela, no es del todo diferente, tal como se evidencia en una entrevista semi-estructurada realizada al Jefe del DCEAC, (Enero 2017), en la cual se logró recolectar información acerca de los factores de satisfacción laboral del Personal Docente y de

Investigación (PDI) Ordinario, adscrito al Departamento, de la cual se desprende que un 30% del PDI manifestó inconformidad con las remuneraciones, condiciones de trabajo, y seguridad.

Asimismo, el desinterés, desánimo, escasa identificación y compromiso con la institución son algunas de las manifestaciones de los propios docentes del DCEAC, de la ULA, NURR, lo cual puede ser una consecuencia de su insatisfacción en el trabajo del personal docente y de investigación del debido a una gran variedad de causas, tales como una inadecuada supervisión, deficientes condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. De continuar presentándose la situación descrita, podría reflejarse en la calidad del trabajo realizado, el cumplimiento de la misión Institucional así como, asumir el desafío de este nuevo siglo.

Aunado a lo anterior, al analizar los factores de satisfacción en el trabajo del PDI del DCEAC de la ULA-NURR, se pretende analizarlos para robustecer y optimizar aquellos factores que contribuyan a la satisfacción, a la vez propiciar una variación en los que tengan un efecto contrario, de esta forma, impulsar un cambio que contribuya éxito de la institución, tal como lo expresan Rosillo, Velázquez y Marrero (2012), las organizaciones de éxito tratan a su talento humano como una fuente fundamental de competitividad, al considerarlo como el activo más importante de la misma, por lo cual deja de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en un recurso estratégico el cual se debe optimizar.

Asimismo, Rosillo et al., (2012) señalan que:

...Mediante el estudio de la satisfacción en el trabajo, los directivos de la organización podrán saber los efectos que producen las políticas, normas,

procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas, estrategias de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

Por lo antes expuesto, se plantea Analizar los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del personal docente y de investigación del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR).

### 3. Satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo

Newstron (2007, p.218) define satisfacción en el trabajo "como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo."

Robbins, Judge (2009, p.79) también la definen "como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características".

Hellriegel et al., (2009, p.56) la consideran como, p. "el conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante diversos aspectos del trabajo y representa una actitud general".

Kreitner R. y Kinicki A. (1997, p.171) la satisfacción laboral es "una respuesta afectiva o emocional acerca de varias facetas del trabajo del individuo"

Entretanto, cabe destacar la definición que presenta Gibson et al., (2007, p.112):

La satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales, por tanto es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

En atención a las aportaciones de los diferentes autores, la satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral nace en el contexto donde éste se desarrolla; implica los distintos aspectos, que de una forma u otra influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde allí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral. De modo tal, la satisfacción en el trabajo es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su labor, por tanto incide en el desempeño de las actividades realizadas por los trabajadores de cualquier organización

La satisfacción laboral a los fines de esta investigación es definida como una actitud hacia lo que hace la gente en su trabajo. De tal forma que es una evaluación, juicio u opinión hacia un referente cualquiera (objetos, personas o hechos). Entonces, es la evaluación, opinión o el juicio del personal docente y de investigación acerca del referente de su propio desempeño y las circunstancias que lo rodean (como el cargo en sí, las recompensas, condiciones de trabajo, colegas que apoyen, entre otros.)

En este orden de ideas, Newstron et al., (2007) señala que la comprensión de la satisfacción en el trabajo puede hacerse bajo dos enfoques:

Individual: Se refiere a las actitudes de un solo trabajador. Reviste importancia estar atento a la moral del grupo, porque con frecuencia los individuos se fijan en los indicios sociales que proporcionan sus compañeros de trabajo y adaptan sus propias actitudes para conformarlas a las del grupo.

Global: Se puede considerar como una actitud global o aplicar a cada una de las partes que componen la labor del individuo. Así pues, los estudios de satisfacción en el trabajo frecuentemente se concentran en las diversas partes consideradas importantes, puesto que las actitudes relacionadas con el mismo predisponen el comportamiento de la gente. Entre los aspectos importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, se

incluyen: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Esta consideración amplia al estudiar la variable, permite dividir de manera útil la atención entre los elementos que guardan relación directa con el contenido del cargo (su naturaleza) y los que son parte del contexto (el superior inmediato, los compañeros de trabajo y la organización en sentido amplio).

La satisfacción laboral es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez que la de su surgimiento. Es necesario, la atención prestada por los gerentes a las actitudes de los trabajadores semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

Ahora bien, al considerar la relación de un individuo con su trabajo, y que su actitud hacia la labor que desempeña muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg citado por Robbins (2013) realizó en el año 1959, una investigación con un grupo de ingenieros y contadores a quienes solicitó que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa. Con base en esta investigación, desarrolló la teoría bifactorial o de los dos factores, mejor conocida como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son la causa básica de la satisfacción e insatisfacción en el puesto. De tal forma, que esta teoría se toma como referencia para complementar la comprensión de los factores que generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

### **3.1. Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo**

Se pueden encontrar factores, es decir, elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos, los cuales pueden contribuir a que se obtengan

determinados resultados. En tal sentido, tal como se ha referido en párrafos anteriores existen factores que favorecen tener una actitud del trabajador hacia la labor que desempeña, tal como fue expuesto en los planteamientos de Gibson et al., (2007), quien destaca que la satisfacción laboral es el resultado de las percepciones que tiene una persona sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo.

Dentro de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, los autores Robbins et al., (2009) describen: (a) Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental; (b) Recompensas equitativas; (c) Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo; y (d) Colegas que apoyen.

### **3.1.1 Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental**

La Real Academia Española define trabajar como la realización de cualquier actividad, física o intelectual. Tener una ocupación remunerada en una empresa, una institución o ejercer una profesión, arte u oficio.

A partir de esta definición, se puede deducir, que todos los seres humanos realizan trabajo de algún tipo, sea remunerado o no. Sin embargo, el mismo se ha reducido sólo al concepto de recibir una remuneración, pero este es únicamente uno de resultados a obtener. En tal sentido, el trabajo puede ser una fuente muy importante para las motivaciones de origen social y en consecuencia, un medio para alcanzar la satisfacción del personal.

Robbins et al., (2009) señalan que desde esta perspectiva, los trabajadores tienden a sentirse satisfechos a partir de las oportunidades para utilizar sus habilidades y su capacidad, e igualmente les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están desempeñando. Estas características fortalecen un trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental. Los cargos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea

frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los trabajadores experimentarían placer y satisfacción. Es decir, el trabajo en sí, implica: las características del cargo, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del trabajador.

Asimismo, García et al., (2007) refiere que la investigación desarrollada acerca del enriquecimiento de tareas, apoya el poder motivador del desafío de un trabajo por su complejidad o dificultad, y añade que si además se introduce un incremento de autonomía y de responsabilidad, la toma de decisiones conduce a un incremento de la productividad, en la calidad de los resultados y en la satisfacción del trabajador.

Ya Frederick Herzberg citado por García et al., (2007), en su teoría bifactorial, estableció la importancia de enriquecer el cargo, a los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Asimismo, Chiavenato et al., (2002) refiere que existe un modelo situacional en el diseño de cargos, basado en el dinamismo, el cambio continuo; los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes, puesto que la organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño a través del mejoramiento continuo en la utilización de los talentos creativos y la capacidad de autocontrol y autodirección de las personas.

En este sentido, Hackman y Oldham (1974) citado por García et al., (2007) aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el cargo a varios cientos de trabajadores que laboraban en 62 cargos diferentes, como parte de sus investigaciones acerca de medidas objetivas de las características del cargo que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los trabajadores. Este estudio respecto a la importancia de las características del cargo, postula que la

naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el trabajo. Identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales que caracterizan el trabajo en sí o un trabajo desafiante desde el punto de vista mental: (a) Variedad de habilidades; (b) Identidad con la tarea; (c) Significación de la tarea; (d) Autonomía; y (e) Retroalimentación del cargo mismo.

### 3.1.2 Recompensas equitativas

Chiavenato et al., (2009), señala que el sistema de recompensas incluye un paquete total de beneficios que la organización coloca a disposición de sus miembros, así como los procedimientos para distribuirlos. Así pues, un miembro de la organización, puede ser recompensado no sólo en función de su contribución personal en la consecución de las metas de la entidad para la cual trabaja, sino también en función de su contribución al mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente que la rodea. Asimismo, las personas desempeñan sus actividades de la manera que les permita obtener mayores recompensas, y éstas son ofrecidas para reforzar, cada vez más, el mejoramiento del desempeño.

La recompensa es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos al logro de los objetivos de la misma.

Para Robbins et al., (2009), las recompensas deben ser equitativas, y establece que éstas comprenden sistemas de salarios o remuneraciones y políticas de ascenso para los trabajadores, que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. En tal sentido, se presentan estas dos recompensas: (a) Remuneraciones; (b) Políticas y prácticas de ascenso justas.

### 3.1.3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo

Robbins et al., (2009) señala que los trabajadores están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita el desempeño. Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además la mayoría de los trabajadores prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias, relativamente modernas y con instrumentos y equipos adecuados.

Rodríguez (2009, p.30) refiere, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define las condiciones de trabajo "como el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador (a) realiza sus tareas, y entre las cuales se incluyen las horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del trabajo y los servicios de bienestar social".

Asimismo, Chiavenato (2007)) indica que existen tres tipos de condiciones que influyen considerablemente en el trabajo de las personas, tales como: condiciones ambientales, de tiempo y sociales.

En resumen se visualizan: (a) Condiciones ambientales; (b) Provisión de servicios de salud; y (c) Condiciones organizativas.

### 3.1.4. Colegas que apoyen

Robbins et al., (2009), expresa que las personas reciben más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los trabajadores, el desempeño de sus labores también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción laboral. Igualmente el comportamiento del jefe es un determinante principal de satisfacción.

En tal sentido, como se puede evidenciar en las teoría de la motivación humana de Abraham Maslow (1943) citado por Chiavenato et al., (2002) la cual establece

que existe una jerarquía de necesidades relacionadas con la relación social del trabajador, Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; en la que identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.

De lo anterior, se destacan: (a) Compañeros amigables de trabajo; (b) Comportamiento del jefe.

#### 4. Metodología

El procedimiento metodológico que siguió la investigación, está enmarcado en la postura epistémica del enfoque empírico – analítico. Desde el paradigma cuantitativo se orientan los elementos teóricos para el abordaje empírico, por medio de la aplicación del proceso metodológico.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que a lo largo de la historia han surgido distintas corrientes de pensamiento, las cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diversas premisas que los sustentan desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: cualitativo y cuantitativo. Este último, según los autores utilizan la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y confía en la medición numérica así como en el uso de la estadística para el establecimiento de los patrones de comportamiento en una población.

Para esta investigación se asumió el enfoque cuantitativo, ya que según sigue las características que lo definen, tales como las planteadas por Hernández et al., (2003): los objetivos se formulan antes de recolectar y analizar los datos, en los cuales se fundamenta la medición y son analizados a

través de métodos estadísticos, contrastando con las teorías.

Asimismo, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, así como las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento. Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se deriva expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

Arias (2004) refiere que existen diversas formas de clasificar las investigaciones, sin embargo, plantea algunos criterios para identificarlas. En tal sentido, esta investigación según su nivel, es decir el grado de profundidad con que se aborda el fenómeno estudiado, es de tipo descriptiva, la cual consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Desde esta perspectiva, Hernández et al., (2003), refieren que los estudios descriptivos miden, evalúan, recolectan datos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar. Por lo cual, se procede a seleccionar una serie de elementos, se mide o recolecta información sobre cada una de las variables, para de esta forma describir lo que se investiga.

Asimismo, Méndez (2008), explica que este tipo de estudio, tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforma el problema de investigación. Por tanto, identifica las características, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, para comprobar la asociación entre las variables.

Por consiguiente, la presente investigación se ubicó como descriptiva, pues el objetivo fue analizar la información, que se recabó acerca de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral del docente del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de Los Andes (ULA), Núcleo Rafael Rangel (NURR).

El diseño de la investigación, es el segundo criterio para clasificarla investigación según Arias (2004, p.24), quien

expresa al respecto: "es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado". Según la clasificación presentada por este autor, esta investigación es de campo, por cuanto se recolectaron los datos directamente de la realidad o de donde ocurrieron los hechos.

Particularmente, tal como se delimitó espacial y temporalmente, este trabajo se desarrolló en el Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, de la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel, para obtener información acerca de la variable objeto de estudio directamente de los sujetos investigados.

Para Hernández et al., (2003), el diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en la misma. En efecto, el propósito es responder preguntas de investigación, cumplir con los objetivos propuestos. Para ello, existen básicamente dos tipos: experimentales y no experimentales. Al respecto, los autores, señalan que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En tal sentido, esta investigación se enmarca en un diseño de campo no experimental.

Para Hernández et al., (2003) la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. Asimismo, refieren los autores, que se debe definir la unidad de análisis, es decir, sobre quiénes se van a recolectar datos, según el problema planteado.

En esta investigación la población estuvo conformada por el Personal Docente y de Investigación (PDI) del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas (DCEAC) de la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel, particularmente los docentes con condición de Ordinarios; es decir, quienes en conformidad con el artículo 86 de la Ley de Universidades (1970)

establece que los miembros del personal docente y de investigación se clasificarán en las siguientes categorías: miembros Ordinarios, Especiales, Honorarios y Jubilados. Asimismo, la referida norma en su artículo 87 los clasifica en Instructores, Asistentes, Agregados, Asociados; y Titulares.

En concordancia con la Ley de Universidades (1970), el Estatuto del Personal Docente y de Investigación (EPDI) de la ULA (2003), en su artículo 13, dispone que el ingreso al personal docente y de investigación de la Universidad de Los Andes, en la condición de miembro ordinario, se hará sólo en aquellos cargos que por su naturaleza tengan carácter permanente. Las modalidades para el mismo serán únicamente el concurso de oposición.

En atención a lo expuesto anteriormente, la población estuvo conformada por 32 docentes ordinarios agrupados por áreas de conocimiento: Estadística, Contable, Administración, Economía y Finanzas, según la información suministrada por la Jefatura del DCEAC para Julio del 2017. En tal sentido, la población quedó conformada de la siguiente forma:

**Cuadro Nº 2. Población**

Áreas de conocimiento	Cantidad
Estadística	3
Contable	14
Administración	6
Economía	3
Finanzas	6
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: Jefatura del DCEAC (Julio, p. 2017)

La técnica según Arias (2004, p.65), es "el procedimiento forma particular de obtener datos o información". Como técnica se utilizó la encuesta, la cual según Méndez (2001) permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación. Igualmente, Arias et al., (2004)

la define como una técnica que pretende obtener información suministrada por un grupo de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema determinado.

Por otra parte, el instrumento de recolección de datos tal como lo define Arias et al., (2004, p.67) "es un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información." Entre los tipos de instrumentos se encuentra el cuestionario.

Asimismo, el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual para Hernández et al., (2003, p.391) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir". El mismo se elaboró utilizando el método de escalamiento de Likert. El mismo fue elaborado a través de "Formularios de Google" dentro de la aplicación Drive Google.

Conforme a la variable de investigación (factores que contribuyen a la satisfacción laboral), las mismas son actitudes, por tal razón uno de los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes es el de escalamiento de Likert. Hernández et al., (2003, p.368) "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos".

El cuestionario estuvo conformado por 20 afirmaciones o ítems. La escala se elaboró con un rango del 6 al 1, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 3. Escala Likert**

Rango	Grado de acuerdo
6	Totalmente de acuerdo
5	Medianamente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Medianamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Da Costa (2017)

El cuestionario fue aplicado de forma auto-administrada y enviado por correo electrónico, a través de la aplicación

Google Drive. Hernández et al., (2003, p. 408) señala que "con esta forma de aplicación los respondientes contestan directamente el cuestionario, ellos marcan o anotan las respuestas, no hay intermediario".

La validez de un instrumento se refiere al grado en que éste mide realmente la variable que pretende medir. De la validez se pueden tener evidencias por ejemplo de contenido.

La validación de contenido de un instrumento de acuerdo a Hernández et al., (2003, p.347) "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido". En este sentido, la validación del cuestionario aplicado, se realizó basado en la evaluación de tres expertos de contenido, posteriormente, se incorporaron las sugerencias dadas en el diseño final del instrumento.

La confiabilidad de un instrumento de medición, según Hernández et al., (2003, p.346), "se refiere al grado en que su acción repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados". En la presente investigación se aplicó el instrumento a una muestra de seis (6) docentes de otro departamento del NURR.

La confiabilidad se determina mediante diversas técnicas, entre ellas el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Según Hernández et al., (2003), se puede calcular sobre la base de la varianza de los ítems.

El resultado del coeficiente indicó, que el instrumento de recolección de datos posee una confiabilidad aceptable, ya que tal como lo refiere Hernández et al., (2003), si se obtiene un valor del coeficiente de 0.25, indica una baja confiabilidad; si el resultado es 0.50, la confiabilidad es media o regular. En cambio al superar el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada.

Según, Balestrini (2006), la información recopilada puede ser presentada de manera organizada a través de varias

formas: la presentación escrita y la representación gráfica. Por lo tanto, después de aplicar el cuestionario escala Likert, se realizó un análisis de los datos obtenidos aplicando un tratamiento estadístico descriptivo de alternativa, frecuencia absoluta y relativa, así como el cálculo de la media por indicador, sub-dimensión y dimensión, representados por medio de tablas y gráfico radial los cuales permitieron observar de manera clara cada una de las respuestas a los ítems realizados.

Para determinar la media aritmética que según Hernández et al., (2003, p.506), "es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución", se utilizó la siguiente fórmula:

En la cual:

$X_i$  = Datos.

$n$  = Cantidad de datos.

Las opciones de respuesta o puntos de la escala son seis e indican cuanto se está de acuerdo con la frase correspondiente, a las cuales se le establecieron ponderaciones del 0 al 5 para las alternativas de respuestas, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 4. Puntuación de la respuesta**

Respuesta	Puntuación
Totalmente de acuerdo	6
Medianamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Medianamente en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Da Costa (2017)

Asimismo, se diseñó un baremo de escala de actitud que según, García (2004), puede medirse a través de manifestaciones verbales. Estas escalas están formadas por un conjunto de afirmaciones, a cada una de las cuales se debe responder matizando al grado de acuerdo o desacuerdo que se tiene con ellas. Al sumar las puntuaciones dadas de todas las preguntas de la escala,

se obtiene la apreciación de "la actitud" del sujeto en concreto.

Desde esta perspectiva, el baremo utilizado para el análisis de datos estadísticos, con base a las medias aritméticas obtenidas, se realizó considerando una escala de actitud mediante categorías "Satisfecho" y "Insatisfecho" que de acuerdo a García (2004), manifiesta que desde el punto de vista de la medición, la técnica de Likert asume un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición. Los individuos pueden situarse en la variable de actitud desde "Satisfecho a Insatisfecho". La variación de las respuestas será debida a diferencias individuales de los sujetos.

**Cuadro N° 5. Baremo para el análisis de datos con relación a la Media Aritmética**

Índice de aplicación	Intervalo Media Aritmética
Satisfecho	Media Aritmética $\geq 3$
Insatisfecho	Media Aritmética $< 3$

Fuente: Da Costa (2017)

## 5. Análisis y presentación de resultados

En el presente capítulo se analizan e interpretan los resultados de la investigación, con base en la información recolectada a través del cuestionario aplicado a la población objeto de estudio. El objetivo general fue analizar la satisfacción laboral como generadora del desempeño, para la facilitación de estrategias que orienten al personal docente y de investigación en el cumplimiento de sus funciones como miembros del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR).

En esta investigación se fundamentaron la variable en estudio: Factores que contribuyen a la satisfacción laboral.

En el caso de la investigación que se presenta, se consideró la satisfacción laboral como la que refleja la evaluación, opinión o juicio del personal docente y de

investigación del DCEAC de la ULA-NURR acerca del referente de su propio desempeño y las circunstancias que lo rodean tales como el cargo en sí, las recompensas, condiciones de trabajo y colegas que apoyen. Al respecto, se observó particularmente el estudio de los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.

Desde la perspectiva mencionada el objetivo de investigación se dirigió a: Analizar los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del personal docente y de investigación del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR).

Los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, constituyen los elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de ciertos comportamientos, los cuales pueden contribuir a que se obtengan determinados resultados en el trabajo. En tal sentido, existen factores que favorecen tener una actitud del trabajador hacia la labor que desempeña basada en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo.

Para el desarrollo de esta dimensión fueron considerados cuatro factores, los cuales conforman las sub-dimensiones de la variable satisfacción laboral. Estas son: trabajo mental desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen y colaboren

En cuanto a la Sub-dimensión: Trabajo mental desafiante, se consideró como aquel que está determinado por las características que definen un cargo y por las oportunidades que éste ofrezca para que el ocupante del mismo, desarrolle sus habilidades y capacidades.

Para el desarrollo de esta sub-dimensión fueron considerados como indicadores: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del cargo mismo,

fundamentados en los autores Robbins y Judge et al., (2009), así como Hackman y Oldham (1974) citado por García et al., (2007), Chiavenato (2002).

Dentro de este marco y con base en los resultados obtenidos, para la Sub-dimensión: Trabajo mental desafiante (ver Tabla N° 1 y Gráfico N° 1), los resultados arrojaron una media aritmética 3,61, ubicándose según el baremo utilizado en la categoría "Satisfecho"; resultado que es positivo, por cuanto muestra que el docente del DCAEC de la ULA-NURR siente que su trabajo constituye un desafío.

En concordancia con los postulados de Robbins y Judge et al., (2009) quienes señalan que, los trabajadores tienden a sentirse satisfechos a partir de las oportunidades para utilizar sus habilidades y su capacidad, e igualmente les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están desempeñando. Estas características fortalecen que un trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental. En condiciones de desafío moderado, tal como lo reflejan los resultados obtenidos, la mayoría de los trabajadores experimentarán placer y satisfacción.

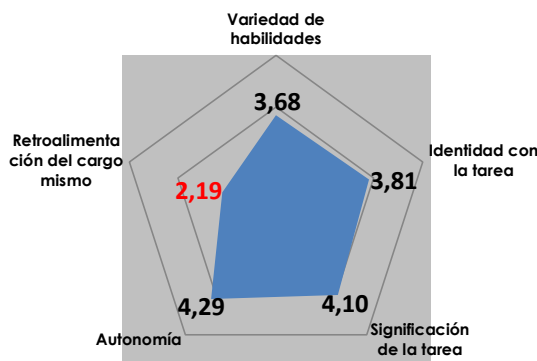
Asimismo, de acuerdo con Chiavenato et al., (2002), estas características del cargo crean condiciones para la satisfacción derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante, lo cual permite que el cargo se impregne de los llamados factores de satisfacción, permitiendo al docente:

Utilizar varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas; realizar sus funciones considerando que las mismas tienen sentido o razón de ser; gozar de autonomía, independencia y autodirección; que se sienta responsable del éxito o fracaso de la labor desempeñada y que perciba y evalúe su desempeño mientras realiza sus actividades sin intervención de terceros.

**Tabla N° 1. Trabajo mental desafiante**

Indicadores	
Variedad de habilidades	3,68
Identidad con la tarea	3,81
Significación de la tarea	4,10
Autonomía	4,29
Retroalimentación del cargo mismo	2,19
<b>Media aritmética</b>	<b>3,61</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 1. Trabajo mental desafiante.**

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la Sub-dimensión: Recompensas equitativas, la recompensa es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos al logro de los objetivos de la misma. Deben ser equitativas y comprenden sistemas de salarios o remuneraciones y políticas de ascenso para los trabajadores, que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas.

Para el desarrollo de esta sub-dimensión fueron razonados como indicadores: remuneraciones y políticas de ascenso, basados en los autores Robbins et al., (2009), Chiavenato et al., (2009), Hellriegel et al., (2009), Pujol et al., (2003) y las bases legales: LOTT (2012), Convención Colectiva Única (CCU) de trabajadores y trabajadoras del

sector universitario (2017-2018) El EPDI de la ULA (1990) y el Acta Convenio de APULA (1993)

**Tabla N° 2. Recompensas equitativas**

Indicadores	
Remuneraciones	1,88
Políticas de ascenso	2,52
<b>Media aritmética</b>	<b>2,20</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la Sub- dimensión: Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, la cual se distinguió como el conjunto de factores que determinan la situación en la cual el trabajador realiza sus tareas, procurando la dignidad y seguridad laboral, a la vez que permitan a los trabajadores el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: su desarrollo físico, intelectual y moral, tiempo para el descanso y la recreación, un ambiente saludable, protección a la vida, la salud y la seguridad laboral y la prevención para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Para exponer esta sub-dimensión fueron analizados como indicadores: condiciones ambientales, provisión de servicios de salud y condiciones organizativas, que constituyan un respaldo como fuentes de satisfacción laboral, para el desempeño eficiente de las funciones del personal, apoyados en los autores: Chiavenato et al., (2007), LOTT (2012), el EPDI (1990), Acta Convenio de APULA et al., (1993).

Según los resultados obtenidos en la Sub-dimensión: Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo (ver Tabla N° 3 y Gráfico N° 2), se alcanzó caracterizar que las condiciones de trabajo no constituyen un respaldo para los miembros del personal docente y de investigación del DCEAC de la ULA-NURR, tal como se evidencia en la media aritmética obtenida de esta sub dimensión de 1,70 colocándola en la

categoría "Insatisfecho". Los docentes muestran una actitud de insatisfacción en lo referente a: espacios físicos para su desarrollo intelectual y profesional inadecuados, no disposición de equipos y materiales de trabajo apropiados para desempeñar eficientemente sus funciones y perciben de forma negativa la dotación por parte de la ULA-NURR de los recursos para el logro de los objetivos de docencia, investigación y extensión, por considerarlos de igual forma inadecuados.

Si bien existe la disposición de acceso preferente a diferentes espacios físicos en la Universidad, tal como lo indica el artículo 59 del EPDI (1990) al establecer que el personal docente y de investigación de la ULA, debe tener acceso preferente a bibliotecas, laboratorios, salones y dependencias de la Universidad. Sin embargo, estos resultados permiten inferir que aun cuando existan estos espacios, los mismos no cumplen las condiciones necesarias para permitir un ambiente de trabajo adecuado que se refleje en la satisfacción de los profesores.

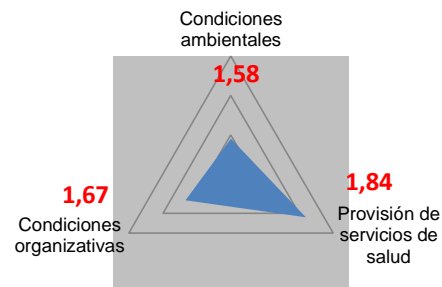
Por lo tanto, al contrastar con lo establecido en el Acta Convenio de APULA et al., (1993), que dispone en su artículo 33 la obligación de la Universidad de Los Andes de dotar a las respectivas dependencias de los recursos adecuados para el logro de los objetivos de docencia, investigación y de extensión, manteniendo permanentemente actualizados los requerimientos de espacio físico de las unidades académicas. En este sentido, se le suministrará al docente todo lo necesario para el apoyo didáctico requerido en el desempeño de sus funciones.

En este estado de Insatisfacción, las condiciones de trabajo identificadas: ambientales, provisión de servicios de salud y organizativas no constituyen un factor satisfacción para la población objeto de estudio.

**Tabla Nº 3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo**

Indicadores	
Ambientales	1,58
Provisión de servicios de salud	1,84
Condiciones Organizativas	1,67
<b>Media aritmética</b>	<b>1,70</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico Nº 2. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo.** Fuente: Elaboración propia.

Vinculado a la Sub-dimensión: Colegas que apoyen y colaboren, se estudió a efectos de la investigación como los compañeros de trabajo, con quienes se comparte e interactúa cotidianamente en el desempeño de las funciones en una organización, contribuyendo así satisfacer necesidades de afiliación, estima y reconocimiento. Incluye a los compañeros y al jefe, quien ejerce la autoridad sobre los demás conforme al cargo que ocupa. La percepción de tener colaboradores en el trabajo genera satisfacción laboral.

Para el desarrollo de esta sub-dimensión fueron considerados como indicadores: compañeros amigables y comportamiento del jefe, fundamentados en los autores Robbins et al., (2009), García et al., (2007) así como la normativa legal vigente tales como: Reglamento de Departamentos del Núcleo Universitario Rafael Rangel (s/f).

En tal sentido, Robbins et al., (2009) expresa que por lo general los estudios encuentran que la satisfacción del

trabajador se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el desempeño, escucha las opiniones de los trabajadores, promueve el trabajo en equipo y muestra un interés personal en ellos. Coincidiendo con los expuesto por García et al., (2007) quien señala que el reconocimiento tanto de los superiores como de los compañeros es un incentivo cuando es justo y consecuente, y juega un papel muy importante en la satisfacción laboral.

Con base a los resultados obtenidos de la Sub-dimensión: Colegas que apoyen y colaboren, (ver Tabla N° 4) se alcanzó reconocer los aspectos que conforman el factor de satisfacción colegas que apoyen y colaboren, ubicando la sub-dimensión en la categoría "Satisfecho", ya que se obtuvo una media aritmética de 3,41; constituyendo así un factor positivo que contribuye a la satisfacción laboral del personal docente y de investigación del DCEAC de la ULA-NURR.

Según el baremo utilizado, la percepción acerca del comportamiento del jefe es igualmente positiva, se ubicó en la categoría "Satisfecho" con una media aritmética de 3,41; muy cercana a la arrojada en el indicador anterior. Por tanto, esta percepción demuestra que los docentes se sienten satisfechos con el liderazgo ejercido por quienes desempeñan las funciones de autoridad y supervisión directa en el Departamento, tales como el Coordinador de área y el Jefe del Departamento. En este indicador se evidencia que el interés y el reconocimiento al personal así como propiciar el trabajo en equipo, son características que favorecen y contribuyen a tener una actitud positiva de los docentes hacia sus jefes y viceversa, a la vez que sienten satisfacción por tal situación.

**Tabla N° 4. Colegas que apoyen y colaboren**

Indicadores	
Compañeros amigables	3,42
Comportamiento del jefe	3,41
<b>Media aritmética</b>	<b>3,41</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

Por otro lado, los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, conforman los elementos que guardan relación directa con la naturaleza del cargo desempeñado y aquellos que son parte del contexto en el cual se comporta el trabajador, cuya existencia contribuye a la satisfacción laboral. En este sentido, comprenden: trabajo mental desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyan un respaldo y los colegas que apoyen.

Fundamentado en Robbins et al. (2009) si un trabajador desempeña eficientemente su trabajo se siente intrínsecamente bien respecto de éste. Además, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento que obtiene, su nivel salarial y la probabilidad de ascender. A su vez, estas recompensas incrementan su nivel de satisfacción laboral.

Ahora bien de los resultados arrojados por la media aritmética de la dimensión, la ubican según el baremo utilizado para el análisis, en la categoría "Insatisfecho", por cuanto es de 2,73, ( ver Tabla N° 5 y Gráfico N° 3) lo cual permite inferir que el personal docente y de investigación del DCEAC de la ULA-NURR, se encuentra insatisfecho con respecto a los factores estudiados. En este sentido, los hallazgos encontrados en contraste con lo propuesto por Robbins et al., (2009), bajo una perspectiva global, no contribuyen a la satisfacción laboral de los docentes, por el contrario son fuente de insatisfacción.

Sin embargo, se puede apreciar, que la primera sub-dimensión referente al trabajo mental desafiante, obtuvo una media aritmética de 3,61, conformando un factor de satisfacción laboral, lo cual indica que el personal docente y de investigación del

DCEAC, se siente satisfecho con la naturaleza de la labor desempeñada, aspecto muy positivo por cuanto el trabajo del docente es dinámico, comprende diversas funciones que exigen el desarrollo de habilidades y capacidades, aunque no muestran la misma actitud ante las políticas de la institución para apoyarlos en su mejora continua.

Asimismo, sienten identidad con la tarea, por cuanto el poder realizar su trabajo y verlos concluidos les genera satisfacción. Perciben que su trabajo es importante tanto interna como externamente, representando una contribución importante a la sociedad, lo cual igualmente es una característica de la naturaleza del cargo que agrega un gran valor y genera satisfacción. Por su parte, la libertad para realizar su trabajo también contribuye como un elemento de satisfacción laboral. No así la retroalimentación recibida por su desempeño, por cuanto este indicador mostró la media aritmética más baja, ubicada en "Insatisfecho", reflejando una actitud de insatisfacción con respecto a la información oportuna que reciben acerca de su desempeño.

Adicionalmente la percepción acerca de las recompensas equitativas fue negativa, arrojando una media aritmética de 2,20, ubicada como "Insatisfecho". Esto refleja que tanto las remuneraciones recibidas como las políticas de ascenso no constituyen factores de satisfacción, no son recompensas equitativas, por el contrario el personal muestra una actitud negativa ante los salarios, beneficios económicos recibidos y las políticas de ascenso establecidas por la Universidad.

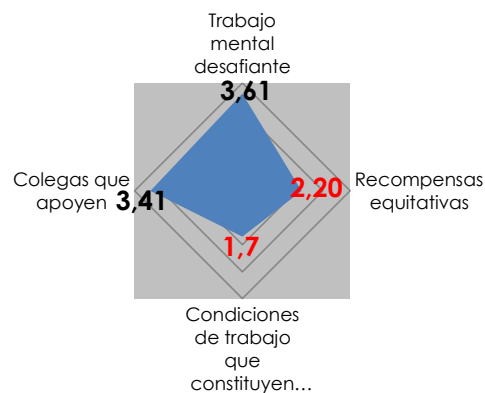
Con relación a las condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, igualmente se obtuvo una media aritmética de 1,7; demostrando Insatisfacción del personal en cuanto a las condiciones ambientales, (iluminación, ruido, temperatura, espacios físicos) organizativas (dotación de recursos para desempeñar sus funciones) y provisión de servicios de salud (CAMOULA e IPP)

El último factor, colegas que apoyen arrojó una media aritmética de 3,41, ubicado como un elemento de satisfacción laboral. La percepción de tener compañeros amigables y el comportamiento del jefe en pro del trabajo en equipo y el reconocimiento de la labor realizada, contribuyen a la satisfacción laboral de la población objeto de estudio.

**Tabla N° 5. Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo**

Dimensiones	
Trabajo mental desafiante	3,6 1
Recompensas equitativas	2,2 0
Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo	1,7 0
Colegas que apoyen	3,4 1
<b>Media Aritmética</b>	<b>2,7 3</b>

Fuente: Elaboración propia.



**Gráfico N° 3. Factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo.** Fuente: Elaboración propia.

Con base en todo lo anterior, para el estudio de esta variable, se consideró una perspectiva amplia y global, tal como lo propone Newstron et al., (2007) , por cuanto se dividió de forma útil la atención entre los factores que guardan relación directa con naturaleza del cargo y los que son parte del

contexto, recompensas equitativas, condiciones de trabajo y colegas que apoyen. Asimismo, se partió de la premisa que estos factores contribuyen a la satisfacción laboral, siguiendo los postulados de Robbins et al., (2009) y las contribuciones de Albornoz et al., (2013).

Los resultados obtenidos evidencian que el personal docente y de investigación del DCEAC de la ULA-NURR se encuentra insatisfecho, lo que indica una actitud negativa hacia los factores distinguidos. A su vez, se demuestra que hay elementos hacia los cuales poseen una percepción positiva como lo son el trabajo desafiante y colegas que apoyan y colaboran. Estos dos factores, muestran el lado humano del trabajo, es decir evidencian que el docente valora su trabajo, consciente de su responsabilidad, siente libertad para realizar sus funciones a la vez que el cargo le permite desarrollar sus habilidades y capacidades, lo cual constituye a su vez una fuente de satisfacción personal. Asimismo, el satisfacer necesidades de afiliación y estima con la interacción e integración con sus compañeros de trabajo, incluyendo las figuras de autoridad del Departamento, también constituyen factores que contribuyen a la satisfacción laboral.

Contraria es la percepción acerca de factores del contexto de la organización como lo son las recompensas y condiciones de trabajo, factores que son fuente de insatisfacción para el personal.

Para los directivos de la institución es de gran importancia conocer los resultados de esta variable porque refleja la percepción negativa que poseen los docentes con respecto a los factores estudiados, lo cual les permitirá revisar y analizar la razón por la cual no contribuyen a la satisfacción y tomar decisiones en atención a los posibles comportamientos que genera la insatisfacción laboral, tales como lo señala Robbins et al., (2009), a la vez que definan estrategias conducentes a modificar comportamientos indeseables en el trabajo:

a) De salida, el cual implica abandonar la organización en busca de un nuevo empleo

o por renuncia; b) de voz al tratar el trabajador de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, puede incluir actividades gremiales; c) la lealtad en espera de forma pasiva pero optimista que las condiciones mejoren y d) la negligencia, comportamiento éste que demuestra conductas como ausentismo o impuntualidad crónicas, poco esfuerzo en el desempeño de las funciones, los cuales afectan la eficiencia en el logro de los lineamientos estratégicos de la institución.

Por otro lado, la realidad de la situación actual de la universidad pública venezolana, dependiente de la asignación presupuestaria por parte del Gobierno nacional, tal como lo refleja Albornoz et al., (2013), afecta los factores organizativos relacionados con las remuneraciones y condiciones de trabajo que profundizan aún más la insatisfacción de su personal docente y de investigación, es decir, los resultados de esta variable reflejan el deterioro en el ambiente laboral en el cual se deben desempeñar las funciones fundamentales de la universidad: docencia, investigación y extensión.

## 6. Conclusiones

La investigación incluyó la aplicación de un cuestionario, dirigido a los miembros del personal docente y de investigación del DCEAC de la ULA NURR, en su condición de Ordinarios, cuyos resultados sirvieron de fundamento para enunciar las siguientes conclusiones, conforme al los objetivo propuesto en la investigación:

- En atención objetivo planteado:

Analizar los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo del personal docente y de investigación del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC), de la Universidad de Los Andes, (ULA) Núcleo Rafael Rangel (NURR), se distinguieron los siguientes factores que contribuyen a la satisfacción laboral:

- La percepción que tienen los docentes acerca del trabajo que realizan,

apreciándolo como un desafío. Se sienten satisfechos con la naturaleza de la labor desempeñada, están identificados con su tarea por lo que experimentan satisfacción al concluir un trabajo por completo, a la vez que éste es dinámico, comprende diversas actividades las cuales exigen el desarrollo de habilidades y capacidades para cumplirlas exitosamente. Asimismo, estiman que su trabajo es importante tanto interna como externamente, representando una contribución importante a la sociedad, igualmente sienten satisfacción por la libertad que poseen para desempeñarse, es decir, por la autonomía para cumplir sus funciones.

De los indicadores que conforman este factor, los docentes manifestaron insatisfacción acerca de la retroalimentación recibida por su desempeño, reflejando una actitud negativa con respecto a la información oportuna que reciben acerca del ejercicio de sus funciones. De igual forma, no reconocen que la ULA NURR contribuya con las políticas de mejoramiento continuo en el desarrollo de sus habilidades y capacidades para el cumplimiento de sus actividades, constituyendo estos dos indicadores fuente de insatisfacción.

-Respecto a la percepción acerca de las Recompensas equitativas, éstas no contribuyen a la satisfacción laboral de los docentes, lo cual refleja que tanto las remuneraciones recibidas como las políticas de ascenso no constituyen factores de satisfacción, no son recompensas equitativas, por el contrario el personal muestra una actitud negativa ante los salarios, beneficios económicos recibidos y las políticas de ascenso establecidas por la Universidad conforme a la normativa legal vigente que rige estos aspectos.

- Con relación a las condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, igualmente el personal está insatisfecho en cuanto a las condiciones ambientales, (iluminación, ruido, temperatura, espacios físicos) así como con las condiciones organizativas (dotación de recursos para

desempeñar sus funciones) y la provisión de servicios de salud (CAMOULA e IPP).

- El último factor, colegas que apoyen se constituyó en un elemento de satisfacción laboral. La percepción de tener compañeros amigables y el comportamiento del jefe en pro del trabajo en equipo y el reconocimiento de la labor realizada, contribuyen a la satisfacción laboral de la población del personal docente y de investigación.

De lo anteriormente expuesto se concluye que por una parte, factores asociados a la naturaleza del cargo (variedad de habilidades, identidad y significancia de la de la tarea y la autonomía para desempeñar sus funciones), son factores que contribuyen a la satisfacción laboral, no así la retroalimentación que recibe el personal docente y de investigación acerca de su desempeño. Del mismo modo, la interacción con los colegas de trabajo y la percepción de tener un jefe que apoye el trabajo en equipo y reconozca la labor desempeñada, igualmente es un factor de satisfacción.

Por otra parte, las condiciones de trabajo universidad en las que se desenvuelve el docente, tanto ambientales como organizativas e incluso los servicios de salud ofrecidos por la institución, no son adecuadas para desempeñar su labor acorde a la naturaleza de la misma, lo cual genera descontento en el personal al igual que las recompensas recibidas, porque percibe un desequilibrio entre su esfuerzo y las retribuciones no solo monetarias como lo son las remuneraciones, sino también las políticas de ascenso de la institución que no reconocen el esmero con el cual realizan su labor, conformando un ambiente de trabajo adverso que no escapa a la realidad de la universidad autónoma venezolana, razón por la cual el docente debe sortear diariamente una serie de obstáculos para cumplir con sus funciones.

De tal forma, al analizar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se concluye que el personal docente y de investigación se encuentra insatisfecho lo que indica una actitud negativa hacia los

factores distinguidos. A su vez, se demuestra que hay elementos hacia los cuales poseen una percepción positiva como lo son el trabajo desafiante y colegas que apoyan y colaboran. Estos dos factores, muestran el lado humano del trabajo, es decir evidencian que el docente valora su trabajo, consciente de su responsabilidad, siente libertad para realizar sus funciones a la vez que el cargo le permite desarrollar sus habilidades y capacidades, lo cual constituye a su vez una fuente de satisfacción personal. Asimismo, el satisfacer necesidades de afiliación y estima con la interacción e integración con sus compañeros de trabajo, incluyendo las figuras de autoridad del Departamento, también constituyen factores que contribuyen a la satisfacción laboral. Contraria es la percepción acerca de factores del contexto de la organización como lo son las recompensas y condiciones de trabajo, elementos que son fuente de insatisfacción para el personal.

Para los directivos de la institución es de gran importancia conocer los resultados de esta variable porque refleja la percepción negativa que poseen los docentes con respecto a los factores estudiados, lo cual les permitirá revisar y analizar la razón por la cual no contribuyen a la satisfacción y tomar decisiones en atención a los posibles comportamientos que genera la insatisfacción laboral, a la vez que definan estrategias conducentes a modificar comportamientos indeseables en el trabajo como los son el abandono del trabajo, tal como se evidencia actualmente con la deserción profesoral en la universidad, situación que según cifras arrojadas por un estudio realizado por la ULA publicado por el Secretario en el año 2016, las cifras pronosticaron para ese año que podrían renunciar entre 45 o 50 profesores, en busca de mejores condiciones de vida.

Asimismo, los docentes pueden manifestar mayor presión gremial, incremento del ausentismo e impuntualidad e incluso el riesgo de bajar la calidad académica por el escaso esfuerzo en el

desempeño de las funciones, entre otros; comportamientos éstos que no permiten consolidar los lineamientos estratégicos de la universidad ni estar acordes a las exigencias mundiales en términos de educación universitaria.

## 7. Recomendaciones

A objeto de hacer posible la implementación efectiva de las aportaciones realizadas en el desarrollo de la presente investigación, se consideran pertinentes las siguientes recomendaciones, que se detallan a continuación:

A las autoridades universitarias:

- Reflexionar y revisar las políticas referidas a información oportuna ofrecida a los docentes acerca del desempeño de sus funciones.
- Fortalecer las políticas de mejoramiento continuo existentes en la institución, para el eficiente desarrollo de las habilidades y capacidades del personal docente.
- Analizar y revisar conjuntamente Autoridades- Gremios la estructura salarial y beneficios económicos otorgados a los docentes, exigiendo al gobierno nacional ajustar las tablas salariales a la realidad nacional e internacional en cuanto a las remuneraciones de los docentes universitarios.
- Gestionar condiciones de trabajo favorables tanto ambiental como organizativas, que permitan desempeñar las funciones en un ambiente higiénico, saludable y de seguridad.
- Administrar y procurar la provisión de servicios de salud ajustados a la realidad nacional e internacional, que responda a las necesidades de seguridad social demandadas por los docentes y sus familiares.
- Reforzar la satisfacción de los docentes con respecto a la naturaleza de su trabajo, a través de estrategias que fortalezcan sus capacidades y habilidades, la variedad de actividades que realizan así

como consoliden la valoración que debe poseer interna y externamente la loable labor desempeñada.

- Exaltar la autonomía, libertad que tiene el docente para cumplir sus funciones como una forma de incentivar la creatividad e innovación.

- Fortalecer el trabajo en equipo, reconocimientos justos y equitativos, que mantengan y optimicen las relaciones interpersonales con los colegas, propiciando un ambiente armónico y respetuoso.

- Robustecer el desempeño de la función en docencia de los profesores, reconociendo el cumplimiento de las exigencias legales y morales que implican estas actividades, particularmente la dedicación a la planificación y programación de la enseñanza, cumplimiento de horarios de trabajo, su participación como miembro de jurado evaluador de tesis, trabajos de ascensos y concursos de credenciales; igualmente en la orientación y dirección de tutorías de trabajos de grado, la entrega oportuna de calificaciones tanto a estudiantes como a las instancias correspondientes, su contribución en la revisión y evaluación de programas así como la aplicación de medidas disciplinarias a los estudiantes cuando ha correspondido.

- Fomentar el reconocimiento de la ULA por los derechos de autor, publicaciones, trabajos y proyectos.

- Consolidar la participación de los docentes como ponentes en eventos de carácter académico-científico así como en los centros de investigación.

- Aunar esfuerzos para propiciar condiciones que fortalezcan las actividades de investigación.

- Asentar las actividades tendientes a la promoción social y comunitaria.

- Respalda la contribución que realizan los docentes a la promoción de expresiones artísticas y culturales.

- Establecer los medios necesarios que permitan el enlace comunicativo interna y externamente para la divulgación de los resultados de la producción científica de los docentes.

- Promover cursos, diplomados, seminarios, talleres de formación de actualización académica y científica dirigidos a la comunidad en general.

- Implementar las estrategias proporcionadas en esta investigación, para orientar el desempeño de los docentes.

## 8. Referencias

Acta Convenio que rige las relaciones entre la Universidad de Los Andes y su personal docente y de investigación (1993). Consulta: 25 de marzo 2017. Disponible en: <http://nube.adm.ula.ve/dap/images/pdf/ulaapula.pdf>

Albornoz O. (2013). *La universidad ¿reforma o experimento? El discurso académico contemporáneo según las perspectivas de los organismos internacionales: los aprendizajes para la universidad venezolana y latinoamericana* Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2013. [Libro en línea]. Consulta: 15 de octubre de 2017. Disponible en el sitio del UNESCO-IESALC: [www.iesalc.unesco.org.ve/file:///C:/Users/usuario/Downloads/LIBRO\\_ALBORNOZ-IESALC\\_MAYO\\_2013\\_.pdf](http://www.iesalc.unesco.org.ve/file:///C:/Users/usuario/Downloads/LIBRO_ALBORNOZ-IESALC_MAYO_2013_.pdf)

Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Cuarta edición). Episteme. Caracas. Venezuela

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima edición. Consultores Asociados. Caracas. República Bolivariana de Venezuela

Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico. APUNESR.

Bastardo de G, N. (2008). *Satisfacción*

- laboral del personal académico de la UNEG. Trabajo especial de grado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Brunner, J y Hurtado, R. (2011). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2011. Extraído el 10/ de agosto 2016. Disponible en <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2014/02/Educaci%C3%B3n-Superior-en-Iberoam%C3%A9rica-2011.pdf>
- III Convención Colectiva Única (CCU) de trabajadores y trabajadoras del sector universitario (2017-2018:19). Consulta: 20 de septiembre de 2017. Disponible en: [http://www.ftuv.org.ve/documentos/proyecto\\_III\\_CCU\\_26-01-17\\_red.pdf](http://www.ftuv.org.ve/documentos/proyecto_III_CCU_26-01-17_red.pdf)
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Campus. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson. México.
- Chiavenato I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill. México
- Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. D.F., México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill. D.F., México.
- Declaración Mundial sobre la educación superior del siglo XXI, de la UNESCO (1998). Extraído el 15 de julio 2016. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Estatuto del Personal Docente y de Investigación (EPDI) de la Universidad de Los Andes (ULA) (1990). Consulta: 24 de octubre 2017. Disponible en: <http://nube.adm.ula.ve/dap/images/InformacionDAP/pdiestatuto.pdf>
- Gamero, B (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. Cuadernos de Economía. Extraído el 25 de mayo 2017. Disponible en: <http://webpersonal.uma.es/de/gamero/index.htm>
- García, J. (2007). Haga lo que hagan. Motivación. Fundación Confemetal. Madrid. España.
- García, R. (2004). Apuntes de metodología de la acción tutorial. Editorial UNED, Madrid. España.
- Gazzola, A y Didriksson A (2008). Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. [Libro en línea]. Consultado 20 de agosto 2016. Disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Libro\\_TENDENCIAS\\_espanol.pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Libro_TENDENCIAS_espanol.pdf)
- Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R (2007). Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Duodécima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hellriegel, D y Slocum, Jr. (2009). Comportamiento organizacional. Décima segunda edición. Cengage Learning. Editores. Santa Fe. México.
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. McGraw Hill

- Interamericana, S.A. México.
- Kreitner R. y Kinicki A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw Hill Interamericana de España 2017. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/316646415/07-Satisfaccion-Laboral-de-Los-Docentes-Del-Decanato-2010-u-c-l-a>
- Ley de universidades (1970). *Gaceta Oficial* N° 1.429. Extraordinario de fecha 8 de septiembre de 1970. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial* No. 6076, Extraordinario de fecha 7 de Mayo. Caracas-Venezuela
- Maita, Rodríguez, Gutiérrez y Núñez. (2011). *Factores de satisfacción laboral en los docentes del núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente*. *Saber. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente [en línea]* 23 (Julio-Diciembre). Consultado: 18 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427739446008>
- Méndez, C. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá. Colombia
- Morales, J (2009). *La Universidad Pública Venezolana: Encuentros y Desencuentros*. *Mundo Universitario*, N° 32, 01-13. Extraído 20 de julio 2016. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29646/1/articulo1.PDF>
- Navarro C. (2010). *Trabajo de investigación como requisito para ascender a la categoría de Agregado, titulado Satisfacción Laboral de los docentes del decanato de Administración y Contaduría de la UCLA, con relación al clima organizacional, bajo un enfoque prospectivo*. Consultado 10 de enero 2017. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/316646415/07-Satisfaccion-Laboral-de-Los-Docentes-Del-Decanato-2010-u-c-l-a>
- Newstron D (2070). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima edición McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México: D.F.
- Prieto, Villasmil y Urdaneta. (2011). *Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional*. CICAG, volumen 8, No 2. Extraído el 18 de junio 2016. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/157>.
- Pujol R y Osorio M. (2003). *Remuneración y satisfacción laboral*. *Capital humano*. N°173. Consultado 12 de septiembre 2017. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/1/6/3/5/pd0000011635.pdf>
- Reglamento de Departamentos del Núcleo Universitario Rafael Rangel. Universidad de Los Andes. (s/f).
- Reglamento para la evaluación de las horas de dedicación académico-administrativas del personal docente y de investigación de la Universidad de Los Andes (1997). CU-0257 de fecha: 26.02.1997.
- Robbins, S. (1986). *Comportamiento organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Tercera edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A México, D.F
- Robbins S y Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima tercera edición. Pearson Educación. México.
- Robbins S y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional*.

Décima quinta edición. Pearson. [Libro en línea]. Disponible en <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

Universidad de Los Andes. Portal oficial.  
Consulta: 15 de octubre 2017. Disponible en: [www.ula.ve/](http://www.ula.ve/)

Rodríguez C. (2009). *Los convenios de la OIT sobre seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medioambiente de trabajo*. Buenos Aires, Oficina de la OIT en Argentina, Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín-CIF, Consultado 15 de septiembre 2017. Disponible en: Seguridad en el trabajo / Salud en el trabajo / condiciones de trabajo / ambiente de trabajo / normas internacionales del trabajo / normas de la OIT / Pub OIT ISBN 978-92-9049-503-1

Rosillo, Velázquez, Marrero. (2012) *La satisfacción laboral. Un acercamiento teórico metodológico para su estudio*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163, 2012. Extraído 25 de agosto 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

Sitios oficiales de la Universidad de Los Andes:

Asociación de Profesores de la ULA (APULA).  
Consulta: 15 de julio 2016. Disponible en: [www.ula.ve](http://www.ula.ve) › Institución › Organismos Gremiales

Centro de Atención Médica Integral de la Universidad de Los Andes (CAMIULA).  
Consulta: 25 de agosto 2017. Disponible en:  
[http://www2.ula.ve/camiula/index.php?option=com\\_content&task=view&id=135&Itemid=101](http://www2.ula.ve/camiula/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=101)

Instituto de Previsión del Profesorado ULA (IPP) ULA. Consulta: 12 de septiembre 2017. Disponible en: <https://www.ippula.com/>