



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NUCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL  
ENGAGEMENT, APLICADO A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ACOSTA,  
ESTADO MONAGAS**

**ASESOR ACADÉMICO:**

**MSc.** Carmen Córdova

**REALIZADO POR:**

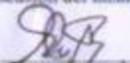
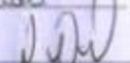
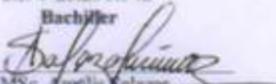
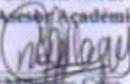
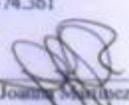
Br. Luisa María Bello Ramírez

C.I: V-26.291.948

**Trabajo de Grado Modalidad Tesis de Grado, Presentado Como  
Requisito Parcial Para Optar Al Título De Licenciado En Gerencia De  
Recursos Humanos**

**Maturín, Julio 2021**

# ACTA DE APROBACION

	
UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE MONAGAS DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	
CTG-ECSA-GRH-2021	
MODALIDAD: TESIS DE GRADO	
ACTA N° 1885	
En Maturín, siendo las <u>10:30 (am)</u> del día <u>28 de julio del 2021</u> reunidos en el aula 2, del Centro de estudios de Postgrado, Campus <u>Juanico</u> del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado profesores <u>CARMEN CÓRDOVA</u> (Asesor Académico), <u>ARGELIS SALAZAR</u> (Jurado), <u>MILAGROS CRUZ</u> (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por Reglamento de Trabajo de Grado, vigente, para obtener el Título de <u>Licenciado en Gerencia De Recursos Humanos</u> , se procedió a la presentación del Trabajo de Grado, titulado: <u>"ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL ENGAGEMENT, APLICADO EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO ACOSTA, ESTADO MONAGAS"</u> Por la Bachiller <u>BELLO RAMÍREZ, LUISA MARÍA C.I N° V-26.291.948</u> . El jurado, luego de la discusión del mismo acuerdan calificarlo como: <u>Aprobado</u>	
 Bello R, Luisa M C.I: V-26.291.948 Bachiller	 MSc. Carmen Córdova C.I: 10.516.528 Asesor Académico
 MSc. Argelis Salazar C.I: 14.422.054 Jurado	 MSc. Milagros Cruz C.I: 16.374.361 Jurado
 MSc. Joanna Marbaca C.I: 12.539.855 Sub-Comisión de Trabajo de Grado	 MSc. Joanna Marbaca C.I: 12.539.855 Jefe de Departamento
	
Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 834/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser suscrita en la hoja N°XXX del XX° libro de Actas de Trabajo de Grado del Departamento de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.	
DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS	
Ac. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín Estado Monagas Apartado Postal N° 6201. Teléfono 0291-3004010. <a href="http://www.monagas.udo.edu.ve/">http://www.monagas.udo.edu.ve/</a>	

## **RESOLUCIÓN**

### **Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de grado**

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.

## DEDICATORIA

Primeramente a *Díos*, por estar siempre a nuestro lado, por permitirme vivir este sueño, por darme salud, fuerza, mucha sabiduría y sobre todo mucho amor, porque sabemos que él nunca nos abandona y sin él no lo hubiera logrado.

Con especial Cariño y gratitud para mí querida madre *Luísa Elena Ramírez* ya mi abuela materna *Yoides Margarita Ramírez*, estas dos grandes mujeres a las que no me alcanzara la vida para pagarle todo lo que han hecho por mí, por haberme apoyado y animado a seguir creciendo profesionalmente; y lo más importante por haberme enseñado principios y valores que son necesarios en esta vida tan competitiva.

A mi hija *Lucía Alejandrína* que llego a iluminar mi vida y ser mi fuente de inspiración para salir adelante.

A mi pareja y padre de mi hija *Luis Alejandro Jiménez* por brindarme su apoyo, comprensión, amor y fortaleza para que no desmaye, sino que siga luchando por mis sueños en contra de cualquier adversidad.

A mis hermanas *Maryelís y Mariángel*, y a mi padrastro *Carlos Cabello*, porque a pesar de nuestras muchas diferencias me han brindado su apoyo cuando más los he necesitado.

*A mí familia y amigos, por apoyarme siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*



A los *profesores universitarios*, en especial a mi tutora y jurados, que pese a la situación del país en la universidad nos siguen formando, apoyando, guiando y dándonos fuerza para que continuemos y culminemos nuestra carrera.

A la *Universidad De Oriente* por mantener sus puertas abiertas, y brindar una educación de calidad para *formar* grandes profesionales.

Y por último y no menos importante a todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos profesionales de la *Alcaldía del municipio Acosta* que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

*Luisa María Bello Ramírez*

## AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento a todas las personas que colaboraron en la realización del presente Trabajo de Investigación. Un especial agradecimiento a:

*El eje principal, a **Díos**, por todo, por tanto amor y misericordia, porque nos redimiste, levantaste y diste sueños, este es un sueño, por la fortaleza otorgada y por haber puesto en este camino a aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de la carrera.*

*A mi abuela **Yoídes Ramírez** por su crianza, amor incondicional, ya ti Mami, **Luísa Elena Ramírez**, por la entrega, por la lucha, por cada paso que he dado porque en ellos siempre has estado. Por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. A ustedes dos mis Mamás gracias por ser fuente inagotable de ayuda y apoyo, quienes han hecho de mí una persona de bien y quienes me demuestran que con humildad, solidaridad y constancia es posible lograr lo que te propones en la vida.*

*A mi hija **Lucía Alejandrína** por ser el regalo más bonito que me obsequio Dios, por ser mi *fortaleza* en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad., Gracias a mi mejor amigo y compañero de vida **Luís Alejandro Jiménez** por su amor, ayuda e impulso a terminar este proyecto para poder brindarle lo mejor a nuestra hija.*

A mis hermanas *Maryelís y Mariángel*, a mi padrastro *Carlos Cabello* y demás *familiares y amigos* que me han brindado su ayuda durante este proceso y durante toda mi vida para lograr mi crecimiento personal y profesional.

A la *Universidad De Oriente* Núcleo Monagas, por ser la institución que me dio la oportunidad de escalar un peldaño más en el campo del conocimiento profesional y humano.

A todos los *profesores* que de manera paciente y generosa impartieron hacia mí sus conocimientos en este proceso de estudios.

A mi asesora *Carmen Córdova* que más que profesora y coordinadora del departamento es un excelente ser humano la cual le agradezco darme la oportunidad de trabajar con ella, por transmitir sus conocimientos, su dedicación, tenerme paciencia y por creer en mí, motivación clave para poder finalizar esta investigación.

A la *Alcaldía del Municipio Acosta* por brindarme la oportunidad de hacer posible el desarrollo de mis pasantías y formar parte del equipo de trabajo, agradezco especialmente al Licenciado *Cesar Rodríguez* y la licenciada *Díomarys Marín* por aportarme su sabiduría, por tenerme paciencia, y brindarme apoyo durante este proceso y cumplimiento de este gran logro.

*¡Muchas Gracias!*

*Luisa María Bello Ramírez*

## INDICE

<b>ACTA DE APROBACION</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>viii</b>
<b>INDICE DE FIGURA</b> .....	<b>x</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>INDICE DE TABLA</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.2.1 Objetivo General .....	7
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIONE IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	7
1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
2.1.1 A nivel Internacional .....	12
2.2 BASES TEÓRICAS .....	18
2.2.1 Engagement.....	18
2.2.2 Antecedentes del Engagement .....	23
2.2.3 Dimensiones del Engagement .....	25
2.2.4 Cómo medir el Engagement.....	27
2.2.5 Engagement y Desempeño Laboral .....	30
2.2.6 Etimología de Satisfacción Laboral .....	31
2.2.7 Definiciones de Satisfacción laboral.....	32
2.2.8 Niveles de satisfacción .....	34
2.2.9 Variables que interviene en la satisfacción laboral.....	36
2.2.10 Importancia de la satisfacción laboral .....	38
2.2.11 Teorías de satisfacción Laboral .....	41
2.2.12 Signos de Satisfacción e Insatisfacción Laboral .....	54
2.2.13 Maneras de aumentar la satisfacción laboral .....	56
2.3 BASES LEGALES .....	57
2.4 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	60
2.4.1 Estructura Organizacional de la Alcaldía de Acosta.....	62

2.4.2 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....	63
2.4.3 Misión.....	63
2.4.4 Visión .....	64
2.4.5 Objetivos Institucionales.....	64
2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	64
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>70</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>70</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	70
3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
3.4 POBLACION Y MUESTRA .....	71
3.5 SISTEMA DE VARIABLES.....	73
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	74
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	74
3.7.1 Encuesta .....	74
3.7.2 Observación Directa .....	75
3.7.3 Revisión Documental.....	76
3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	76
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>78</b>
<b>ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS .....	79
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	90
5.2 RECOMENDACIONES .....	92
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>99</b>

## INDICE DE FIGURA

Figura 1. Principales variables involucradas en el engagement ..... 23



## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Dimensiones del Engagement.....	26
Gráfico N° 2: Muestreo del análisis opuesto entre el Burnout con el Engagement .....	27



## INDICE DE TABLA

Tabla 2. Operacionalización de variables .....	74
------------------------------------------------	----





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL  
ENGAGEMENT, APLICADO A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ACOSTA,  
ESTADO MONAGAS.**

**ASESOR ACADÉMICO:**  
**MSc.** Carmen Córdova

**REALIZADO POR:**  
Br. Luisa María Bello Ramírez  
C.I: V-26.291.948

**RESUMEN**

El engagement o compromiso con la organización es el gran reto que tienen las organizaciones en la actualidad debido al entorno dinámico en el que se desenvuelven y que busca la mejora continua para crear una cultura organizacional que conlleve a aumentar la productividad sin descuidar la calidad en el servicio que prestan. El presente trabajo tiene como finalidad indagar sobre las diversas variables que afectan al individuo a tener un mayor o menor grado de engagement hacia la organización. El análisis efectuado prioriza variables como el género, edad, salario, tiempo de servicio y modalidad contractual. Se realiza una revisión de la literatura encontrando sus antecedentes, conceptos, escalas de medidas y mediante la aplicación de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) se trabajó con una población muestral de 18 empleados pertenecientes a la Alcaldía del Municipio Acosta, Estado Monagas, Venezuela. El diseño se basa en una metodología cuantitativa para conocer los diferentes niveles de engagement se evalúan las dimensiones que contribuyen a que el engagement esté presente en ellos. Se encontró que el 73% de los trabajadores están *engaged* con su trabajo y la dimensión mejor evaluada fue "Dedicación". Se concluye que el *engagement* es un constructo que contribuye al bienestar de los trabajadores y un análisis a tiempo puede aportar positivamente en el plan de acción y logro de los objetivos de la organización. Los resultados obtenidos permiten entender que es muy difícil mantener buenos niveles de engagement en instituciones del estado que se encuentran en constante cambios, llenas de inestabilidad y falta de motivación. Además, vale la pena considerar que el recurso humano es el motor de toda Institución y es importante velar por su bienestar físico, intelectual y emocional dentro de su lugar de trabajo.

**Palabras Clave:** clima laboral, engagement, UWES17, organización, satisfacción.

## INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la vida humana interviene de manera significativa la motivación como un mecanismo que permite el logro de objetivos y metas; representa un fenómeno de gran trascendencia para los individuos y para la sociedad en general, razón por la que la motivación para la acción es considerada de suma importancia en cualquier área.

En el ámbito laboral, en todas las organizaciones tiene una marcada importancia la motivación como un aspecto fundamental para que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral, desarrollen sus actividades con mayor compromiso, productividad y contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales que se han planteado con anticipación.

Es importante destacar que la motivación laboral ha sido un tema de mucho análisis y aplicación para quienes hacen dirección en las empresas, debido a que la falta de motivación en empleados genera que éstos no se esfuercen por realizar un excelente trabajo; por el contrario, el estar motivados en su trabajo produce en ellos varias consecuencias positivas como la autorrealización, mantener y aumentar su autoestima, sentirse útil, competente y con ganas de entregar mucho más de lo que se le solicita.

En vista de lo antecedentes expuesto donde la motivación laboral es un punto clave para el desarrollo de las organizaciones resulta importante que, se analice la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal de la Alcaldía de Acosta, y en la presente investigación se realiza un análisis de su satisfacción laboral a través del engagement, mismo que en el ámbito de las relaciones laborales se refiere al “estudio de las necesidades

de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización personal de los colaboradores de una institución pública o privada o cualquier otro tipo organización” (Borrego, 2016, pág. 42).

Según el mismo autor citado, los estudios de engagement tienen como objetivo “analizar las necesidades de autorrealización de los trabajadores y colaboradores, al referirse a la productividad, trascendencia y creatividad en el desempeño de las acciones que el trabajo exige” (Borrego, 2016, pág. 42), por lo cual pueden establecerse variables de medición como el éxito empresarial o institucional, el bienestar y salud de los colaboradores de la institución, del grado de compromiso y responsabilidad que tienen respecto a ella y las principales motivaciones que los guían en el ámbito laboral.

Precisamente para conocer el grado de engagement, vinculación o compromiso de los trabajadores de LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO ACOSTA, ESTADO MONAGAS es que se ha realizado la presente investigación, lo que permitió, de acuerdo con los resultados obtenidos, diseñar e implementar un plan de acción que contribuya a aumentar los niveles de compromiso institucional y satisfacción laboral, para conseguir un mejor funcionamiento de la institución y un mejor cumplimiento del rol que corresponde a cada uno

Por otra parte, es necesario señalar que la medición del engagement se realiza a través de investigaciones empíricas como encuestas o entrevistas, pues se trata de conocer la opinión de las personas vinculadas a la institución con respecto a la variables que se miden a través del engagement, razón por la cual en el proyecto, además de la investigación teórica sobre el compromiso institucional y la satisfacción, así como los diferentes factores que pueden afectarlo o estimularlo, se aplicó una

encuesta a una muestra representativa de los trabajadores de la alcaldía del Municipio Acosta.

Se busca con el estudio, que la Alcaldía de Acosta, como entidad estatal que brinda servicios públicos a los ciudadanos, conozca si su personal administrativo está lo suficientemente motivado, si realiza sus tareas con eficiencia, compromiso y productividad y está comprometido con el cumplimiento de la misión institucional.

Este estudio quedo estructurado de la siguiente manera: El capítulo I presenta el planteamiento del problema, detallándose de manera general la situación de la Alcaldía de Acosta, los objetivos planteados, la justificación donde se expresa la necesidad de realizar la investigación para la Alcaldía de Acosta y el aporte que implica para esta organización este estudio en los actuales momentos de cambio y transformación; el capítulo II contiene el marco teórico, donde se presentan los fundamentos teóricos relacionados con el tema investigado, la base legal que lo sustenta ,además aborda la misión, visión, objetivos y la estructura organizativa de la organización; el capítulo III presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, las técnicas de recolección; el capítulo VI presenta el análisis y el procesamiento de los resultados; y por último el capítulo V presenta conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el área de administración del talento humano es uno de los pilares de cualquier organización que aspira a tener éxito en el cumplimiento de sus objetivos (Chiavenato, 2009), para lo cual es necesario medir el nivel de compromiso, dedicación y satisfacción de los colaboradores desde el punto de vista personal, su salud, su calidad de vida y otros factores que puedan afectar su desempeño y por tanto el cumplimiento de sus funciones con responsabilidad y sentido de pertenencia institucional.

Para ello es preciso realizar mediciones que permitan evaluar cada uno de los factores personales o institucionales que puedan afectar el engagement, razón por la cual es de vital importancia detectar las posibles inconformidades o problemas que interfieran en la actitud de los colaboradores por ende en su desempeño al momento de realizar las funciones que le corresponden (López, 2017).

La Alcaldía del Municipio de Acosta del estado Monagas es el órgano de gobierno, administración y disciplina en función de la ley orgánica del poder público municipal, es una corporación motivada y dirigida a atender las necesidades esenciales y prioritarias de las comunidades asentadas en su jurisdicción que permitan el desarrollo definitivo de las mismas.

Para el desarrollo de su gestión cuenta dentro de su estructura organizacional con una Unidad sectorial Administrativa que, con la ayuda de la Unidad de Talento Humano, se encarga del manejo, control, promoción y evaluación del personal administrativo que labora en la institución.

Para conocer si el personal administrativo que labora en la Alcaldía del Municipio de Acosta del estado Monagas está lo suficientemente comprometido a contribuir con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, es necesario determinar si cuenta con las herramientas, materiales, capacitación, pero principalmente con la suficiente motivación que lo impulse a desarrollar su labor con el mayor de los agrados, con un alto sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad.

La autora de la investigación, al ser parte del talento humano de la alcaldía del municipio Acosta y tomando en consideración el tema de la motivación laboral, identificó preliminarmente ciertos aspectos que deben ser analizados en este proceso investigativo. Situaciones como desinterés y conformismo en el desarrollo de labores, la ausencia de procesos continuos de capacitación, la falta de reconocimientos y estímulos económicos por la excelencia en las labores permite notar cierto nivel de desmotivación en el talento humano que labora en la institución.

La variable principal que se mide a través del engagement es la satisfacción laboral, que puede entenderse como el grado de conformidad del colaborador o empleado con respecto a su entorno y condiciones de trabajo (Candia, 2017), lo cual se refleja en su productividad, en el cumplimiento de los objetivos personales y colectivos y en su calidad de vida como trabajador.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos niveles de satisfacción laboral o institucional son las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros (Mañas & Salvador, 2001).

Medir la satisfacción laboral es algo tan amplio como su definición: algunos autores consideran que se refiere al nivel de satisfacción de las necesidades de los trabajadores y directivos de una empresa o compañía, así como su actitud ante las decisiones que se tomen, mientras para otros es una tendencia emocional en la que se mide la satisfacción laborales decir, la manera en que emocionalmente los trabajadores se sienten conectados con la institución y con las labores que desempeñan (Candia, 2017).

Ante la diversidad de definiciones que se pueden encontrar en las publicaciones especializadas consultadas para esta investigación, parece más apropiada para encaminar su desarrollo a partir de la definición que formulan Mañas & Salvador, quienes se refieren a “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (2001, pág. 395).

A partir de esa definición inicial, el estudio permitió investigar todo lo relacionado con las variables que se miden a través del engagement, para determinar el grado de satisfacción laboral en los colaboradores de la alcaldía del municipio Acosta para lo cual se aplicó la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES, 2019).

Por lo tanto, la interrogante que deberá resolverse con el desarrollo de la investigación es la siguiente:

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la alcaldía del Municipio Acosta, y las dimensiones que condicionan dicha satisfacción?

La motivación laboral debe ser considerada como una estrategia que posibilita el aumento de la productividad debido a que, si las organizaciones mantienen a sus colaboradores en un adecuado ambiente laboral,

correspondidos, reconocidos, capacitados y adecuadamente remunerados, lograrán que sus empleados brinden lo mejor de sí y procuren ser cada vez más eficaces y productivos.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta, estado Monagas a través del engagement.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Caracterizar el engagement como herramienta para evaluar el compromiso institucional de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta, estado Monagas.
- ❖ Aplicar las dimensiones del vigor, dedicación y absorción por el trabajo para medir la satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta, estado Monagas.
- ❖ Diagnosticar los principales factores positivos y negativos que influyen en el compromiso institucional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta, estado Monagas.

## **1.3 JUSTIFICACIONE IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Las organizaciones cuentan con un elemento en común, todas se encuentran conformadas por personal, encargado de dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Por lo cual, se considera al talento humano como uno de los recursos más importantes a nivel institucional y empresarial.

Según González (2015) “La motivación, satisfacción y rendimiento en su lugar de trabajo son factores que están relacionados y que le dan importancia a la conducta del individuo en el área laboral” (p.80).

La presente investigación fue concebida como un instrumento a partir del cual se puedan obtener resultados científicos a emplear para realizar una mejor gestión administrativa del talento humano y de los de los trabajadores de la alcaldía del Municipio Acosta. Previamente se realizó un diagnóstico para conocer las necesidades laborales de los colaboradores y así influir de manera positiva en su desempeño, lo que permitirá impulsar un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus actividades en el cumplimiento de sus roles.

Por lo expresado, la investigación se justifica debido a que se hacía necesario establecer si el personal administrativo que labora en la Alcaldía de Acosta está lo suficientemente motivado y comprometido con la misión, visión y objetivos institucionales, si el desarrollo de sus tareas está adecuadamente adaptado y presenta apropiados niveles de eficiencia y productividad.

A partir de los resultados del diagnóstico, y con el propósito de contrarrestar la problemática actual sobre los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la alcaldía del Municipio Acosta, con los resultados obtenidos de la investigación se ha diseñado en sus líneas generales, un programa de intervención para elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la institución, para reforzar aquellos factores o variables en los que se aprecien mayores debilidades, falta de motivación o de compromiso en el desarrollo de sus funciones

El programa por desarrollar está enfocado en reducir la brecha existente entre el nivel de satisfacción actual y el nivel deseado, para lo cual serán analizados los principales factores y variables que influyen negativamente en el compromiso institucional, entre las que se pueden mencionar el salario o remuneración, estabilidad en el cargo, formulación de objetivos, evaluación del desempeño y progreso profesional de los trabajadores.

La investigación realizada se considera novedosa, de impacto positivo y de carácter prioritaria para contribuir a alcanzar un mejor desempeño de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta. Es novedosa porque no consta en los registros de la institución que se hayan realizado una investigación previa con los mismos objetivos y tomando como población los actuales trabajadores.

Es una investigación de impacto positivo porque los resultados obtenidos permitirán implementar acciones y medidas de carácter administrativo que aumenten el grado de satisfacción laboral de los trabajadores. Finalmente, es prioritaria porque la actual administración de la Alcaldía de Acosta que se inició en el año 2018 requiere disponer de los insumos necesarios y la información objetiva que le permitan mejorar el desempeño de sus trabajadores con el propósito de prestar un mejor servicio a los ciudadanos y mejorar el compromiso institucional.

Los impactos derivados del estudio serian el mejoramiento del clima laboral en el que se desarrollan las actividades cotidianas en la entidad, el aumento de la productividad de los funcionarios, el aumento de los niveles de pertenencia y compromiso de los colaboradores, el incremento de la responsabilidad organizacional, entre otros.

#### **1.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de esta investigación tuvo como finalidad realizar un ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL ENGAGEMENT, en la Alcaldía del municipio Acosta ubicada en Calle Bolívar Edif. Rental San Antonio de Capayacuar, municipio Acosta, Estado Monagas. Asimismo, la población se centrará en el personal de la organización, en el lapso comprendido entre Mayo hasta Julio 2021.

La investigación se llevó a cabo con 18 talentos del área administrativa de la Alcaldía de Acosta. Una de las limitantes fue la logística para que los empleados pudieran responder el cuestionario para medir la satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

Hace referencia al Marco Teórico de la investigación, implica conceptualizarlo según Arias (2012), quien lo refiere como “El compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p.26). Dicho marco, se estructura en los siguientes aspectos: Antecedentes de la investigación, seguido de las bases teóricas y bases legales, antecedentes y descripción la empresa y cierra con la definición de términos básicos. Cada una de estas secciones será desarrollada a continuación.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La fundamentación teórico-conceptual de la investigación permite establecer las coordenadas dentro de las cuales serán interpretados los datos obtenidos al aplicarse la encuesta de satisfacción laboral; en este caso será aplicado como instrumento de recolección de datos la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES, 2019), la cual ha sido validada en varias investigaciones desde su formulación y primeras aplicaciones en 1999.

El desarrollo del marco teórico incluye tres aspectos específicos, la definición del engagement como categoría general, la satisfacción laboral como uno de sus indicadores más relevantes, y las dimensiones principales que miden la satisfacción laboral a través de la Encuesta de Bienestar y Trabajo; asimismo incluye un estudio de los antecedentes sobre la investigación del tema en Venezuela y el marco legal que establece las relaciones entre los trabajadores encuestados y la Alcaldía de Acosta.

Medir el grado de satisfacción y compromiso de los colaboradores o trabajadores con su institución es el objetivo principal de los estudios de engagement, lo cual resulta beneficioso para el cumplimiento de sus fines y asegurar la estabilidad laboral, pues como afirman Maña y Carmen, “la evidencia empírica indica que la estabilidad del servicio se consigue si las instituciones logran comprometer a sus empleados” (Mañas & Salvador, 2001, pág. 395), lo que supone crear las condiciones necesarias para satisfacer las demandas y expectativas de los colaboradores.

Para desarrollar la presente investigación, debido a la falta de bibliografía física directamente relacionadas a la estructura de este estudio, tanto en la región como en el país, se ha citado libros e impresos complementarios, y para la profundización de los conceptos fundamentales se ha recurrido a la internet, haciendo uso de investigaciones realizadas anteriormente, que tienen relación con nuestro tema, siendo los siguientes:

### **2.1.1 A nivel Internacional**

Borregó (2016), realizó un trabajo de tesis doctoral titulada “El Engagement en el trabajo, Antecedentes y resultados organizacionales”, el cual tuvo como objetivo general explorar la relación entre las diferentes variables propuestas en el modelo de demandas y recursos laborales, tomando como eje central la variable engagement en el trabajo. Entre sus resultados pone de manifiesto que la pasión armoniosa mejora la satisfacción en el trabajo, y cuando esto sucede, disminuyen los conflictos que se originan en el lugar de trabajo. Por tanto, las organizaciones deben cuidar el clima de trabajo y que favorezcan la pasión armoniosa de sus trabajadores, que no sólo va en beneficio de estos últimos sino que mejora el logro y alcance de los objetivos de la organización.

Zapata et al. (2015), realizaron un estudio con la finalidad de *“describir mediante una revisión teórica y conceptual, la relación entre Engagement y productividad organizacional, destacando los factores organizacionales que lo promueven”* Entre sus resultados lograron encontrar que, *“Un factor determinante en los resultados de una compañía es la productividad de sus trabajadores y aquí entra en juego la relación entre productividad y engagement, términos directamente proporcionales, ya que están dentro de un proceso natural por el que atraviesan todas las compañías [...] El proceso empieza con la capacitación de los altos mandos, los cuales se convierten en líderes positivos, más tarde se ve que el compromiso de los empleados con la organización aumenta y a su vez la productividad, para que finalmente los buenos resultados lleguen”* Además agrega que, *“El proceso continúa de manera cíclica con el cambio de trabajadores y altos mandos en las organizaciones. En consecuencia, el valor genera la productividad de sus empleados a las organizaciones aumentando eficazmente cuando estos están comprometidos. Al generar este sentimiento de engagement del trabajador hacia la compañía, el empleado trabaja más a gusto y con mejor desempeño laboral, generando un alza en la productividad de sus labores, donde no solo se ve beneficiado, el empleado con: ascensos, reconocimientos, premios, etc. Si no que la empresa logra adquirir una ventaja competitiva al lograr mantener una alta productividad en el factor más importante para cualquier compañía (el factor humano). Por consiguiente lo anterior trae consigo beneficios para la organización”*.

*En la investigación de Arango (2015), cuyo objetivo fue describir la relación entre las Prácticas de Recursos Humanos y el Engagement de los empleados en una Institución de Educación Superior en Bogotá - Colombia. Tomaron una muestra de “72 colaboradores, que cuentan con contrato laboral: administrativos, académicos y directores de una Educación Superior*

*que opera en la ciudad de Bogotá [...] Los resultados muestran que las Prácticas de Recursos Humanos, tienen relaciones estadísticamente significativas con el engagement (vigor y dedicación/absorción) aunque de manera diferenciada”.*

*Vila et al. (2015), realizaron una investigación donde uno de sus objetivos fue analizar los determinantes clave del Engagement. Tomaron una muestra de 13 empresas, siendo el porcentaje de participación del 13%. Los resultados de este estudio corroboran la existencia de una correlación positiva entre el engagement en el trabajo y el desempeño de los empleados. En este estudio el concepto de desempeño se presenta desde una perspectiva amplia, considerando no solo el desempeño de tarea, sino también los comportamientos de ciudadanía organizativa y el comportamiento innovador. “Esta investigación revela que, el nivel de Engagement está determinada por los siguientes factores: las características de las tarea (significancia y variedad), la congruencia de valores persona-organización, el estilo de liderazgo transformador del supervisor inmediato, el apoyo organizativo percibido y las autoevaluaciones clave de los empleados [...] Por lo tanto, los directivos y responsables de recursos humanos deben tener en cuenta que podrán mejorar el desempeño de los empleados incrementando su nivel de Engagement en el trabajo” Vila et al (2015)*

*Sucuy (2014), realizó una investigación de tesis titulada “Los efectos del Engagement en el desempeño del talento humano en la empresa Blue Card Ecuador S.A. – Quito”. Que tuvo como objetivo fundamental, “comprobar la correlación que se puede registrar entre la existencia del engagement y la influencia de este sobre el desempeño”. Concluyó mencionando que, “existe incidencia directa de la presencia del engagement sobre el desempeño del talento humano. Con la recomendación de aplicar sistemas de evaluación al*

*desempeño más reales, que permitan obtener resultados más confiables” (Sucuy, 2014).*

Innovum de Fundación Chile (2014), exploró *“el comportamiento del Engagement en la cultura Chilena e identificó las claves del ambiente de trabajo que lo impactan con mayor fuerza. Los resultados que muestra involucran exclusivamente las 4642 personas y 19 empresas que participaron del estudio y que trabajaban en Chile”*. Utilizaron dos instrumentos la Utrecht Work Engagement Scale y el Modelo de Recursos y Demandas Laborales. Los participantes llenaron encuestas que fueron aplicadas en forma online a través de una plataforma especialmente diseñada para el estudio y en el caso de no tener acceso a un computador las empresas habilitaron salas de respuestas grupales. *“Encontrándose importantes hallazgos, siendo el primer, que dos de cada diez trabajadores se encuentra en estado de total engagement; el segundo, que el engagement no muestra diferencia entre hombres y mujeres, ambos muestran niveles casi idénticos y finalmente el engagement es más bajo en grupos particulares, específicamente es más bajo en los jóvenes, cargos de menor jerarquía, personas con menor cantidad de tiempo en la organización, contrato indefinido y en puestos con menor cantidad de persona a cargo”* (Innovum de Fundación Chile, 2014).

García (2013), realizó un estudio acerca de la *“relación entre el Engagement y la rotación de personal en las sucursales de la Cafetería Bola de Oro en la Ciudad de Xalapa Enríquez, Veracruz, México en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013 [...] Los resultados involucran a 69 personas que pertenecen al área de operación de la organización y que cuentan con prestaciones (servicio médico, vacaciones, día de descanso entre semana y con una jornada laboral de ocho horas diarias) de siete*

*sucursales de la Cafetería Bola de Oro ubicadas en la ciudad de Xalapa – Enríquez”. Para ello, utilizó el cuestionario estandarizado de Engagement UWES y lo complementó con preguntas para obtener datos sociodemográficos, personales y laborales, en tanto que para la recolección de la información relativa a la rotación del personal, elaboró fichas de trabajo. Concluye que no existe relación entre el engagement y la rotación de personal que experimenta actualmente la organización. Además, “deduce que el compañerismo es considerado un aspecto positivo que influye para mantener el nivel alto de engagement [...] Las relaciones buenas con el jefe favorecen el engagement, aunque existen otros factores que influyen, pues algunos sujetos que indicaron mala relación con su jefe, manifestaron nivel medio de engagement; es importante determinar estrategias para mantener y fortalecer la buena relación con el jefe”*

López *et al* (2013), en su trabajo de tesis titulado “Factores asociados al Engagement en el personal de enfermería del Hospital Clínico Regional de Valdivia, 2013”; sostienen que: El engagement está influenciado por algunos factores socio-demográficos, personales (situación de pareja, tiempo de descanso) y laborales (exigencia laboral), destacando la relación de pareja, tener una familia, etc. Esto puede estar fundamentado en que en ambos casos existe una mayor estabilidad afectiva-emocional. A su vez, “podría estar asociado, también, a la teoría de motivación de Maslow, puesto que, vivir con una pareja puede llegar a satisfacer las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización”.

Manteca y Durán (2012) “realizaron una tesis descriptiva correlacional, con el objetivo de analizar la relación del Engagement con demandas y recursos personales y laborales en dos tipos de centros de trabajo de marcado carácter social, como es la Administración Pública y el Tercer

*Sector, ambos agentes de Bienestar Social encargados de resolver las necesidades sociales actuales [...] La muestra estuvo compuesta por 106 profesionales de la intervención social de la provincia de Málaga, la mitad trabajaban en la Administración Pública y la otra mitad procedía del Tercer Sector". Utilizaron dos instrumentos: el primero, un cuestionario estructurado y el segundo, un cuestionario de preguntas abiertas-cerradas sobre el engagement. "Los resultados de la investigación muestran unos niveles altos en vigor y absorción y unos niveles moderados en la dimensión dedicación, esto refleja la existencia de engagement en el campo de la acción social [...] Asimismo, en este estudio no aparecen diferencias significativas entre Asociación y Administración en cuanto a los niveles de engagement, si se encontraron diferencias estadísticamente significativas en conflicto de rol, conflicto familia-trabajo y percepción de autoeficacia en ambos contextos de trabajo".*

Por otro lado Bobadilla *et al* (2015), exploraron la relación existente entre Engagement y el recurso de la cultura organizacional, en un marco que considera el rol de la orientación cultural en un contexto global, que integra las regiones de Norteamérica, Sudamérica y el Sureste asiático. La muestra estuvo compuesta por 219 colaboradores de los 41821 trabajadores dependientes que pertenecen a 9 sedes de la organización a nivel global. A partir del análisis realizado, lograron evidenciar que para la compañía sujeta a estudio existen tipos de la cultura organizacional que predicen el engagement laboral, y que la orientación cultural colectivista explica las diferencias en las relaciones entre las variables engagement y cultura organizacional. Además que, solo las personas con una orientación cultural-individualista explican las diferencias en las relaciones entre la cultura organizacional, misión y el engagement. Y, que el idioma constituye un elemento poderoso de asociación y apropiación para los colaboradores. En

esa medida, es un factor importante a considerar al momento de buscar incrementar los niveles de engagement a través de la optimización de la relación con el tipo de cultura Misión.

Jiménez (2010) y un equipo de la Universidad Autónoma de Madrid han observado que no se pueden obviar los aspectos positivos en el ambiente laboral y que éstos pueden aportar una mejor comprensión del contexto laboral y sus efectos sobre la salud y el desempeño laboral. Por lo que realizan un análisis en busca de las relaciones existentes entre, el Burnout y el Engagement, apuntaron que el esfuerzo laboral se ve afectado por el estrés de rol y rigidez organizacional, siendo estos resultados tanto del burnout como negativamente del engagement, mientras que los recursos lo son solamente del engagement. Llegando a confirmar igualmente la capacidad de predicción de la sintomatología por parte del burnout y de la satisfacción vital por el engagement.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Engagement**

Para comprender adecuadamente los aspectos teóricos relacionados con el engagement es preciso iniciar por el principio, es decir, por la definición del término de acuerdo con diferentes autores que se han ocupado de ello, pues en las publicaciones consultadas abunda la diversidad de conceptos, la cual puede influir en la forma que se entienda y aplique en el desarrollo de la presente investigación.

Como se trata de un término del idioma inglés que es utilizado sin traducir en el español, el primer paso es recurrir a diccionarios de lengua la inglesa para conocer su significado en el idioma original. Así, Collin (2004,

pág. 107) en su diccionario señala lo siguiente: “Engage: to engage someone to do something to bind someone contractually to do something. The contract engages the company to purchase” (Collin, 2004, pág. 107).

Una traducción de esa acepción permite entender el engagement como la obligación que recae sobre una persona como resultado de un contrato, pero entendido en términos legales, por lo cual no se corresponde con el uso habitual en las publicaciones consultadas, que se refieren a vínculo institucional psicológico y no meramente legal, aunque evidentemente la relación laboral depende que tal vínculo jurídico exista.

Un diccionario bilingüe consultado define el término inglés engage como “participar de algo, emplear a alguien, comprometerse.” Engaged lo define como “comprometido, contratado, ocupado”; mientras que engagement lo define como “compromiso, contrato, acuerdo, promesa (Bossini & Gleeson, 1998). Se trata en todos los casos de describir una relación entre una persona y una institución mediante algún tipo de vínculo legal o institucional.

Como puede apreciarse, en los dos diccionarios se hace énfasis en la existencia de un vínculo legal o contractual entre las personas, lo cual no resulta pertinente para el uso que se hace del término en la presente investigación, ya que en materia de relaciones laborales “la traducción más cercana al español sería vinculación psicológica al trabajo, pues el término no dispone de un sinónimo o equivalente en nuestra lengua” (Borrego, 2016, pág. 40).

Por otra parte, como señala Martí i Toro (2019), “al no existir una traducción al español del término, muchos autores utilizan términos o expresiones distintas como employee engagement, work engagement,

workplace engagement o simplemente engagement” (pág.38). El propio autor señala que existen autores que prefieren hacer ciertas precisiones, distinguiendo entre el compromiso del empleado con su rol de trabajo en sentido estricto, o en un sentido más amplio con la organización o institución en general (Martí i Toro, 2019, pág. 38).

El término contrario sería el *disengagement*, entendido como falta de compromiso, desconexión con el trabajo, tal cual lo expone Khan (1990, pág. 694): en relación con esa falta de compromiso “las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva y emocionalmente durante el desarrollo de sus roles laborales (V) contrariamente las personas en *disengagement* se distancian y se autoprotegen de estos roles laborales.”

De lo explicado hasta aquí se puede deducir que el engagement no se refiere al vínculo legal existente entre la persona y la institución de la cual es trabajador o colaborador, pues ello se expresa a través del vínculo jurídico que se establece mediante el contrato individual de trabajo. El engagement es posterior al inicio de la relación laboral y se refiere a forma en que emocional o afectivamente la persona se vincula con la institución.

En esos términos se expresan Chinag, Fuentealba, & Nova (2017), quienes se refieren al engagement como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo...Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, y evento, individuo o conducta en particular” (pág. 107).

Desde el punto de vista descriptivo el engagement “hace que el individuo se encuentre comprometido, con altos niveles de energía, dedicación y absorción en el trabajo. Es un elemento del proceso

motivacional laboral que favorece el bienestar de los trabajadores y la salud en general” (Villa & Moreno-Jiménez, 2019, pág. 42). Para conocer el nivel de ese compromiso, energía, dedicación y absorción en el trabajo es preciso realizar mediciones empíricas que arrojen datos confiables sobre el tema.

En resumen, se puede afirmar que el engagement describe un tipo de relación positiva que se da entre los colaboradores o trabajadores de una institución y su entorno, que se vincula con la actitud de éstos frente al trabajo, el compromiso institucional y la manera en que se relacionan afectivamente con lo que hacen y su entorno laboral, lo que contribuye a su satisfacción laboral, la productividad en el trabajo y su calidad de vida como trabajador.

De lo dicho se desprende que el engagement es, en principio, una metodología de investigación aplicada en contextos específicos. Por lo que se refiere a su utilidad o aplicación como metodología para el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores o colaboradores de una institución, también existen divergencias entre los estudiosos que es importante tener en cuenta.

Partiendo de la idea de que el objetivo que se persigue con el compromiso institucional es liberar el potencial de las personas en el trabajo y así obtener beneficios medibles tanto para el individuo como para la organización, se considera que el mismo es aplicado y estudiado para “para así maximizar el rendimiento individual y por extensión el organizacional” (MacLeod & Clarke, 2009, pág. 7).

Entendido como tal compromiso entre los empleados o colaboradores y su institución, Mañas & Carmen (2001, pág. 395) señalan que el mismo comprende tres facetas: “*emocional*, relacionado con el grado de

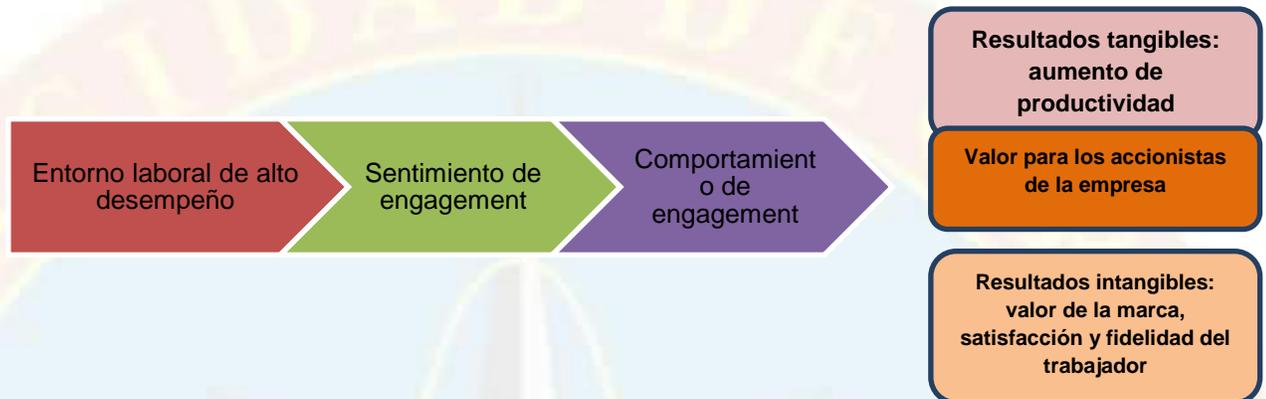
identificación desarrollado por los trabajadores; *pertenencia*, indica la necesidad de los empleados de continuar en el puesto; y *normativo*, se trata de una obligación percibida para permanecer en la institución.

Por su parte Saks (2006, pág. 613) señala que el engagement está directamente vinculado con el éxito organizacional, la satisfacción personal de los colaboradores e incluso con las ganancias de los accionistas en el caso de las empresa y los resultados financieros, mientras Bakker & Demerouti considera que el compromiso institucional está asociado al desempeño de los empleados en su rol particular cualquiera que sea dentro de la institución en que se desempeñen (Bakker & Demerouti, 2006, pág. 309).

Una exposición que consideramos relevante para nuestra investigación es la que realiza Martí i Toro (2019, pág. 96), quien señala que el engagement puede ser medido a través del vigor de los colaboradores (altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja); la dedicación (alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo) y la absorción (se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo pasa muy rápido).

Una representación gráfica de las principales variables involucradas en el engagement se presenta en la figura siguiente.

**Figura 1. Principales variables involucradas en el engagement**



Fuente: reelaboración de (Martí i Toro, 2019, p. 39).

Para medir esas variables se han diseñado y utilizado diferentes instrumentos de investigación, entre las que cabe mencionar el Cuestionario de Engagement y el Inventario de Burnout de Oldenburg (Villa & Moreno-Jiménez, 2019, pág. 43); sin embargo, ninguno de ellos ha tenido tanta aceptación y aplicación como la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES, 2019), en la cual se miden tres variables distintas ya mencionadas: vigor, dedicación al trabajo y absorción por el trabajo, términos que son definidos en este Capítulo.

### 2.2.2 Antecedentes del Engagement

Toda teoría evoluciona a partir de la curiosidad por querer explicar un fenómeno previamente observado; acompañado de una necesidad de dar respuesta y que esta no es suficiente hasta ser atendida, generando muchas veces otras necesidades, tal es el caso del engagement que su investigación nace a partir de su opuesto el Burnout.

El síndrome de Burnout, científicamente conocido como el síndrome de desgaste ocupacional, es una experiencia progresiva de agotamiento

continuo, físico y mental en el trabajo. *“Este síndrome suele darse con mayor frecuencia en aquellos trabajos relacionados con atención a terceros, como docentes, personal sanitario o personas que realizan atención al cliente”* (Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W.B., 2007).

García (2013), sustenta que *“el Burnout o síndrome de quemarse en el trabajo, es el resultado de varios estudios que lleva ya décadas”*. Que nace al buscar dar respuesta al estado mental negativo relacionado con el trabajo. *“El síndrome puede ser determinado a partir de cuatro dimensiones: agotamiento, despersonalización, cinismo e ineficacia”* (Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W.B., 2007)

Para Maslach (1997), *“la dimensión de agotamiento emocional se caracteriza por sentimientos de desgaste y agotamiento de los recursos emocionales, es decir se refiere a la experiencia en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos [...] La despersonalización se refiere a una respuesta de distancia negativa y se caracteriza por un sentimiento de endurecimiento emocional, falta de apego, desarraigo, pérdida de la capacidad de contacto y por la adopción de actitudes negativas, frías y distantes hacia los usuarios de los servicios”*. Puntualizando que, *“La falta de realización personal se refiere a la disminución de los propios sentimientos de competencia y logro en el trabajo, es decir, corresponde a la aparición de sentimientos negativos de inadecuación, falta de competencia, eficacia profesional y disminución de las expectativas personales, que implica una autoevaluación negativa”* (Maslach & Leiter, 1997).

*“El síndrome puede darse en situaciones de exceso de trabajo, desvalorización del puesto o del trabajo hecho, trabajos en los cuales prevalece confusión entre las expectativas y las prioridades, falta de*

*seguridad laboral, así como exceso de compromiso en relación con las responsabilidades del trabajo*” (Albee, 2000). Es a partir del burnout que despertó otro gran interés, el de entender su lado opuesto, el cual es variable de investigación del presente proyecto reconociéndolo como “Engagement”. Surgiendo diferentes preguntas, siendo la más relevante para esta investigación la siguiente; ¿Pueden los individuos trabajar de forma enérgica, dedicarse por completo a sus trabajos y por encima de ello disfrutar de cada momento?

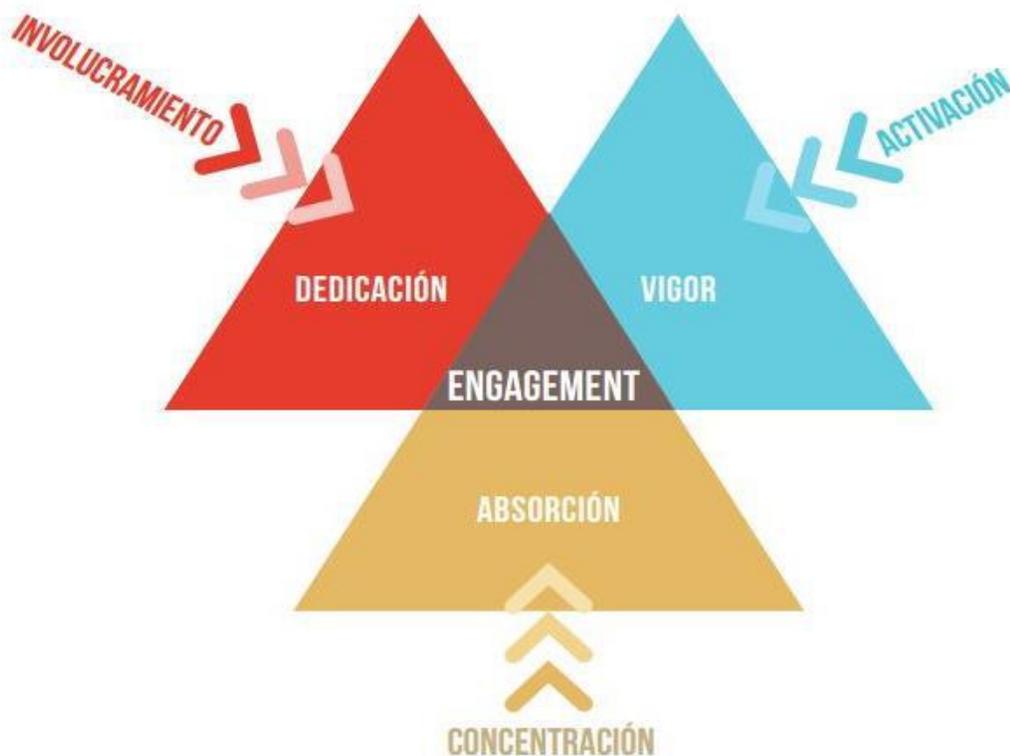
### **2.2.3 Dimensiones del Engagement**

Según Schaufeli, Salanova, Gonzáles y Bakker (2002), *“el engagement está compuesto por tres dimensiones”*, estas son:

- **Vigor:** *“Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino”.*
- **Dedicación:** *“Es el esfuerzo o empeño en un objetivo. Denota la alta implicación laboral junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo”.*
- **Absorción:** *“Ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tienen dificultades de desconectar de lo que se está haciendo debido a la fuerte dosis de disfrute y concentración experimentados”.*

Estas dimensiones estructuran plenamente al engagement, como se ve en el siguiente gráfico.

**Gráfico N° 1: Dimensiones del Engagement**

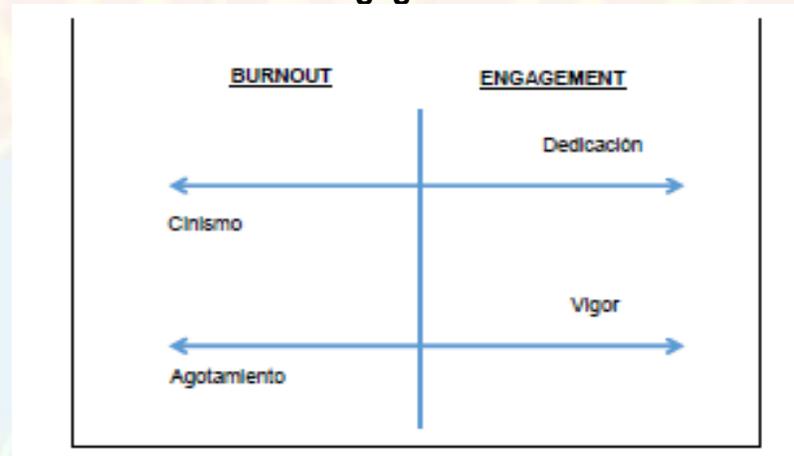


*Fuente: Capital Humano y Productividad – Innovum – Fundación Chile. 2015*

*En el Gráfico N° 1: Las dimensiones del Engagement ahondan en la misma sumándose a estas términos que promueven su inserción, tales como involucramiento-Dedicación, Activación-Vigor, Concentración- Absorción.*

Comparando las investigaciones del engagement entendemos que cada dimensión es el análisis opuesto de las variables que determinan el burnout, partiendo desde el cinismo a la poca prestación de energía para el trabajo, que expresados en términos de engagement, representarían la dedicación con la identificación en el trabajo y el vigor con la prestación de altos niveles de energía para el cumplimiento de las tareas en el trabajo.

**Gráfico N° 2: Muestreo del análisis opuesto entre el Burnout con el Engagement**



**Fuente:** Mendoza y Gutiérrez 2017,

En el Gráfico N° 2: Muestreo del análisis opuesto entre el Burnout y el Engagement a partir de dos variables el esfuerzo y la energía puesta en el trabajo.

#### 2.2.4 Cómo medir el Engagement

En su trabajo de Investigación García (2013), emplea un “instrumento llamado UWES (Utrecht Work Engagement Survey), que en español se traduce como Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo, publicado por Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker y Marisa Salanova; en el año de 2002”. Y fue traducida por Heriberto Valdez Bonilla Cynthia Ron Murguía en el 2011 en un “Módulo de Atención Integral de la Comisaría General de Prevención y Reinserción Social del Estado de Jalisco. Donde muestran una versión actualizada de la UWES [...] El cuestionario está integrado por diecisiete preguntas; 6 de vigor, 5 de dedicación y 6 de absorción”.

Para (García, 2013) “El vigor se evalúa mediante los seis ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la

*voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades”:*

1. “En mi trabajo me siento lleno de energía”
2. “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”
3. “Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar”
4. “Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo”
5. “Soy muy persistente en mi trabajo”
6. “Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando”

“Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo”.

“La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo”.

1. “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”
2. “Estoy entusiasmado con mi trabajo”
3. “Mi trabajo me inspira”
4. “Estoy orgulloso del trabajo que hago”
5. “Mi trabajo es retador”

“Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia

como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo”.

“La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor”.

1. “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”
2. “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí”
3. “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo”
4. “Estoy inmerso en mi trabajo”
5. “Me “dejo llevar” por mi trabajo”
6. “Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo”

“Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre”.

De esta forma se mide el nivel de engagement en los trabajadores, el cual usaremos como herramienta de medición del engagement. Por todo lo expuesto se entiende que la aplicación del engagement en una organización arrastra consigo consecuencias positivas que contribuyen de manera positiva enormemente a estas; y que comprenden; el compromiso institucional, la satisfacción laboral, la disminución significativa de rotación de personal generando permanencia, la mejora de una salud mental beneficiando

físicamente a cada colaborador en engaged, la contribución al desarrollo profesional, impulsando la creatividad, manteniendo motivados a toda la cadena de mando de una organización.

### **2.2.5 Engagement y Desempeño Laboral**

*“El desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la organización espera de él [...] Cuánto más el personal se identifique con los objetivos y que estos puedan ser compartidos, los colaboradores y la organización se relacionarán en la realización personal a través de la organización” (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999).*

Según Bakker *et al*, (2011) el engagement y desempeño laboral presenta asociación positiva y puede explicarse mediante cuatro mecanismos psicológicos:

- 1) “Los empleados engaged frecuentemente experimentan emociones positivas, las que incluyen la alegría y el entusiasmo. Estas emociones positivas parecen ampliar el repertorio pensamiento-acción de las personas, lo cual implica que los empleados están en un constante aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades que los lleva a trabajar en sus recursos personales, los que pueden emplearse durante el desarrollo de tarea”.
- 2) “Los empleados engaged poseen un mejor estado de salud. Esto significa que tienen la habilidad de enfocarse en sus tareas y dedicar toda su energía al trabajo”.

- 3) “Los empleados engaged generan sus propios recursos, ya que se ha descubierto que el engagement es un indicador positivo de los recursos laborales en el tiempo. De ser necesario, piden que se les retroalimente en cuanto a su desempeño o solicitan la ayuda de sus colegas”.
- 4) “Los empleados engaged transfieren su compromiso a los otros que están en su ambiente inmediato. Puesto que en muchas organizaciones el desempeño es el resultado del esfuerzo colaborativo, el compromiso de una persona puede transferirse a otras y mejorar de manera indirecta el desempeño del equipo”.

*“El personal engaged manifiesta una conexión enérgica y afectiva con sus trabajos, y se ven capaces de afrontar las nuevas demandas que se aparecen en el día a día laboral”* (Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A.B., 2002). En otras palabras el engagement hace que los trabajadores tengan una conexión con su trabajo y lo perciben no como un trabajo demandante o una carga sino como algo gratificante.

### **2.2.6 Etimología de Satisfacción Laboral**

Para entender el término de satisfacción laboral hay que regresar a la raíz del término y entender el significado de las palabras, solo de esta manera se tendrá una acepción real de lo que significa este término.

- a. Satisfacción:** “Satisfacción, del latín satisfactio, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria, al alcanzar la satisfacción, el funcionamiento mental del ser humano se encuentra en armonía. La satisfacción

contribuye a la felicidad mientras que, por el contrario, la insatisfacción genera sufrimiento”.

- b. Laboral:** Definición de laboral (s/f). Laboral es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra, La palabra “trabajo” deriva del latín tripalium, que era una herramienta parecida a un cepo con tres puntas o pies que se usaba inicialmente para sujetar caballos o bueyes y así poder herrarlos. También se usaba como instrumento de tortura para castigar esclavos o reos.

### **2.2.7 Definiciones de Satisfacción laboral**

El tema de satisfacción laboral en los últimos años ha sido abordado por muchos autores desde todas las aristas posibles; desde lo social, económico, organizacional, psicológico, administrativo entre otros, a continuación se presentaran algunas de las definiciones más relevantes respecto al tema.

Vega, Méndez y Sánchez (2012) establecen que es importante tener en cuenta que la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor, y que no está determinada por cuestiones objetivas o derivadas de intenciones de comportamientos. Un empleado estará satisfecho con su trabajo, cuando como consecuencia del mismo, experimente sentimiento de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados obtenidos considerados como una recompensa aceptable a la ejecución de la tarea. (P. 21)

Para Gibson (2006) la satisfacción en el trabajo, se encuentra basada en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el trabajador, 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. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- **Paga:** La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- **Trabajo:** El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- **Oportunidad de ascenso:** La existencia de oportunidades para ascender.
- **Jefe:** La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- **Colaboradores:** El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores. (P. 138)

Por otro lado Muñoz (2008) define la satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de

compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”. (P. 197)

Andersen, Domsch y Cascorbi (2007) estos autores establecen a la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”. (P. 19)

En si la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva de la persona hacia el trabajo que realiza, tomando en cuenta los distintos factores que la rodean día a día, como la relación con sus jefes, compañeros, el clima organizacional, la remuneración, entre otros, que podrían llegar a afectar a la persona y haciéndola reaccionar de una forma positiva si ella se encuentra satisfecha con lo que realiza y de forma negativa si se encuentra insatisfecha.

### 2.2.8 Niveles de satisfacción

Según Núñez (2008), para el estudio de la satisfacción laboral se establecen diferentes niveles o formas de satisfacción laboral las cuales son; generales, progresiva, estable, conformista, pseudo satisfacción y por facetas.

- a) **General:** Estipula que la satisfacción laboral general es el modo como de cómo se siente la persona en el trabajo, según los diversos autores nos dicen que es una reacción estable de acuerdo al trabajo que desempeña. Para que una persona se sienta satisfecha o insatisfecha en el lugar donde labora, existen diversos factores a influir.
- b) **Progresiva:** La persona se siente satisfecha con el trabajo, al incrementar el nivel de aspiración una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor por lo tanto una insatisfacción creativa, en

cuanto a ciertos aspectos de la situación laboral puede ser parte integral de esta forma.

- c) **Estable:** La persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida debido a que hay pocos incentivos laborales.
- d) **Conformista:** La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración, la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.
- e) **Seudo- Satisfacción:** La persona se siente insatisfecha con el trabajo, al enfrentar problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración. Una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la seudo-satisfacción. (P. 67-70)
- f) **Por Facetas:** Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú (s/f). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas* dice que es el Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo los cuales son:
- **Reconocimiento:** es el sentimiento de que se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en la respuesta positiva, más bien que en sanciones.
  - **Beneficios:** Son los incentivos económicos y no económicos, que además mantienen las relaciones interpersonales propositivas entre compañeros y jefe subordinado haciendo su trabajo más ameno.

- **Condiciones del trabajo:** Consiste en aspectos como nivel de ruido o calor, circunstancias peligrosas entre otros, que tienden a involucrarse en la satisfacción a nivel extrínseco.
- **Supervisión recibida:** Constituye la columna vertebral de la empresa, pues el éxito de la función supervisora generalmente se traduce en el éxito de la empresa.
- **Compañeros del trabajo:** Los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros de trabajo grosero o desagradable, es uno de los aspectos que generan una menor satisfacción laboral.
- **Políticas de la empresa:** hacen referencia a las estrategias y tácticas de manejo que rigen la organización y que se establecen para mediar y nivelar el trabajo, en relación con horarios, flexibilidad, designación de puestos y funciones, jornadas intensivas y extras de labores, salarios, entre otros aspectos.

### 2.2.9 Variables que interviene en la satisfacción laboral

Para Rivas (2008) Las causas cambiantes que puede influir ya sea en la satisfacción como en la insatisfacción son: motivación laboral, participación en las decisiones, tipo de actividad y satisfacción laboral y la remuneración (P. 275).

- a. Motivación Laboral:** Se trata de una fuerza impulsora capaz de generar una conducta en cualquier campo de actividad humana, ya sea familiar, social o laboral. La motivación, no radica en considerarla un medio útil para el logro de productividad y competitividad empresarial, sino también como una herramienta de autoeficacia personal, que tenga

como fin último el disfrute con el propio trabajo. Aplicado a nuestro contexto.

Aspectos como la motivación, identificación y compromiso con la organización, cuanto más se potencien, mejores resultados se obtienen de los empleados, mejor es el rendimiento de su trabajo y disminuye su absentismo, accidentabilidad y propensión al abandono (Quijano et al., 2008, pp. 92).

**b. Participación en las decisiones:** La participación en las decisiones de un grupo resulta un aspecto clave para el desarrollo de la iniciativa e independencia del individuo. La posibilidad de ser partícipe en las decisiones de un grupo o equipo fomenta la motivación, promueve mayor integración y también, consenso grupal. (Calderón et al., 2003, pp. 110).

Así, la posibilidad de participar en decisiones que afectan al entorno laboral inmediato o el hecho de tener voz en la empresa son aspectos que incrementan la Satisfacción Laboral.

**c. Tipo de actividad y satisfacción laboral:** Pichler y Wallace, (2009) Indican que los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán

placer y satisfacción. A nivel estatal, se ha constatado que desarrollar un trabajo atractivo e interesante es uno de los factores más valorados en relación a la satisfacción. El departamento en el que se trabaja, también puede resultar un factor a considerar, siendo los directivos o los altos cargos los más satisfechos (P. 15).

- d. Remuneración:** Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo. (Robbins, 2013, pp. 59).

### 2.2.10 Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral como una variable económica (s/f). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Establece que la importancia de la satisfacción laboral se puede clasificar en tres niveles; individual, organizacional y social.

- a. A nivel individual:** En la esfera individual, las consecuencias de la satisfacción laboral señaladas por la literatura se relacionan con la salud, la adopción de comportamientos de “escapa” y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral. Estas se desglosan seguidamente:
- **Salud Física:** la insatisfacción laboral puede afectar negativamente a la salud de los empleados, es uno de los principales factores laborales asociados con alto riesgo de afecciones cardíacas y, en concreto, con una presión arterial anormal, niveles de colesterol y azúcar en la sangre, exceso de peso, etc.

- **Salud Mental:** la repercusión negativa de la insatisfacción laboral sobre la salud mental o el bienestar psicológico de los empleados también ha sido comprobada, se han encontrado asociación con estados emocionales de ansiedad, de depresión y con el síndrome de “estar quemado”
- **Longevidad:** El predictor más fuerte de la longevidad es la satisfacción laboral, seguida en importancia por la felicidad general, superando ambos el poder explicativo de un examen físico, el consumo de tabaco o la herencia genética.
- **Actitudes de “escape” o retirada:** se mantiene que uno puede escapar psicológicamente de un trabajo insatisfactorio cambiando la estructura de valores propia, es decir, dejando de valorar lo que produce incomodidad y comenzando a considerar como importante otros aspectos, esa retirada psicológica de trabajo también puede manifestarse en la búsqueda de la realización de valores primarios fuera del trabajo. Así mismo las actitudes de retirada pueden culminar en comportamientos que repercuten fuertemente sobre la actividad laboral como la impuntualidad, el absentismo y el abandono.
- **Satisfacción con la vida:** las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del individuo en su esfera no laboral. El trabajo constituye un aspecto importante de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Pero también los empleados están influidos por los sucesos y experiencias que tiene lugar fuera del lugar de trabajo. Esta interpretación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral) es un importante ingrediente para el entendimiento de las reacciones de la gente en su trabajo.

- b. A nivel organizacional:** La utilización en las empresas u organizaciones de encuestas sobre actitudes, en general, y sobre satisfacción laboral, en particular, responde a una diversidad de objetivos. Suponen una útil herramienta para medir el nivel de moral de los empleados, comparar las actitudes de los mismos, descubrir los puntos débiles en las organizaciones, prevenir que ocurran problemas personales, determinar la afectividad del programa de personal o promover la comunicación en sentido ascendente.
- c. A nivel social:** La insatisfacción laboral puede presentar fuertes implicaciones para la sociedad en general:
- **Drenaje de recursos nacionales:** El hecho es que los trabajos perjudiquen la salud física o psíquica de los empleados, podría suponer una carga pesada para los sistemas nacionales de salud. Los trabajadores descontentos con su trabajo podrían convertirse también en una carga para la sociedad cuando, como resultado de su insatisfacción, sus contratos no se vean renovados y reciban prestaciones por desempleo.
  - **Menor contribución al producto nacional:** Los trabajadores insatisfechos no sólo drenan recursos de la sociedad; también contribuyen menos a ella que lo que serían capaces o desearían, puesto que sus habilidades y educación están infrautilizadas o mal usadas.
  - **Aumento de costes y disminución de calidad:** Comportamientos tales como un excesivo absentismo, alta tasa de rotación, sabotajes, accidentes, etc., asociados con la insatisfacción de los empleados, no sólo tienen una influencia en los niveles de productividad, sino también en los costes de producción. Esto a su vez podría afectar a

la sociedad en su conjunto, en la medida en que ese incremento de costes vaya aparejando con una disminución de la calidad.

- **Meta social:** Probablemente la calidad de vida en el futuro dependa, más que nunca de los niveles altos de satisfacción laboral, debido a que la evolución de otros aspectos (costes de la energía, precios de la vivienda y de los alimentos) se prevé que siga siendo negativa. Además puede ser que la satisfacción laboral se convierta en una meta social paralela es su importancia a la correcta utilización de otros recursos escasos para lograr las necesidades de la sociedad.

### 2.2.11 Teorías de satisfacción Laboral

Para Manene (2012) Tanto los primeros enfoques de la motivación como los modernos están basados en la premisa de que al incrementar la cantidad de tiempo y esfuerzo que un individuo dedica a una tarea, se tendrá como consecuencia un mayor nivel de desempeño individual y un incremento en la productividad para la organización. Por lo tanto un buen desempeño laboral está ligado a la motivación más la capacitación. Por lo tanto clasifica las teorías de motivación y satisfacción en el trabajo de la siguiente manera:

- a. Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow:** Manene respecto a la teoría de Maslow realiza un profundo análisis el cual menciona que la Pirámide se basa en una jerarquía de las necesidades que las personas necesitamos cubrir. Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Su teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Según la teoría de Maslow los

motivos deben tener un orden de prioridades, colocándolas desde las más bajas hasta las más altas. De hecho las coloca en una pirámide para representar las etapas que corresponden a lo fundamental que cada motivo tiene para la supervivencia y al momento en que aparece de la evolución de la especie y en el desarrollo de cada individuo. Maslow indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten los motivos superiores.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo.

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto actualización y las necesidades de trascendencia. Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. (P. 21-24)

Manene (2012) explica las siete necesidades establecidas en las que se basa la pirámide de Abraham Maslow de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas:** respecto a esta teoría el mismo autor expresa que las Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.
- **Necesidades de seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Con su satisfacción se

busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- **Necesidades de reconocimiento o estima:** A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, prestigio, poder, etc., también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima y, por tanto relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimiento de inferioridad, debilidad y desamparo. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **Necesidades de auto-superación o de autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere

trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

- **Necesidades sociales:** El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él. (P. 32-37)
- b. **Teoría bifactorial de Herzberg (Teoría de los Dos Factores):** Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala. Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago,

la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (Robbins, Stephen, 2008, pp. 138).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- **Factores Intrínsecos o Motivadores:** Incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: Estos son los llamados factores motivadores. Se describe como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.
- **Factores Extrínsecos o Higiénicos:** el mismo autor indica que Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. A su vez La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc. (Manene, 2012, pp. 40)

De la misma manera se establece que de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico.

De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción. Por otro lado, las causas posibles relacionadas a la insatisfacción laboral estaría asociada a dos clases de factores, extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores como por ejemplo el creer estar claramente pagado causaría insatisfacción. Su mejora de aumento de sueldo - eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (Atalaya, 2006, pp. 45).

Para Stoner (2005) Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, la crítica al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente.

De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. (P. 86)

**c. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer:** Loitegui (2010) explica el análisis que Alderfer le realizó a la pirámide de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento. La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la

agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización. (P. 39)

**d. Teoría de las tres necesidades de McClelland:** Esta teoría ofrece una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados. Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder. (Satisfacción laboral y productividad, 2007. universidad nacional mayor de San Marcos sistema de bibliotecas - biblioteca central 'Pedro Zulen')

- **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

- **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 2007, pp. 75-76).

Con esta teoría se descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 2011, pp. 91).

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado

cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder.

Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 2008, pp. 120).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 2006, pp. 24).

(Stoner, 2009). Menciona que en las investigaciones de McClelland se identificó las características de las personas con gran necesidad de logro: Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte. Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana. Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos). (P. 201).

La motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere

que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 2005, pp. 78).

**e. Teoría Modelo de Expectativas de Vroom:** Stoner, James, Freeman, E. (2009). Señalan que la teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones. Debido a que ha recibido mucho apoyo de las investigaciones y a que es fácil de aplicar en entornos de negocios, tiene implicaciones importantes para los administradores. La teoría expuesta por Víctor Vroom se basa en tres supuestos: los cuales son

- Las fuerzas existentes dentro de los individuos y aquellas otras presentes en su situación de trabajo se combinan para motivar y determinar el comportamiento.
- Los individuos toman decisiones conscientes acerca de su conducta.
- La selección de un curso de acción determinado depende de la expectativa de que cierta conducta de uno o más resultados deseados en vez de resultados indeseables.

El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.
- **Expectativa:** Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la

capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

- **Instrumentalidad:** Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. (P.56)

**f. Modelo de expectativas de Porter y Lawler:** Sostienen que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa de desempeño. Diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, este produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

(Manene, 2012, pp. 51)

**g. Modelo de equidad de Adams:** Rivas (2008) señala que Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar el aporte (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. De la misma forma explica que si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. (P. 22-24)

**h. Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner:** respecto a esta teoría Menene (2012) expresa que Skinner establece que por medio de la crítica nunca provocamos cambios duraderos, y con frecuencia creamos resentimiento. Del mismo modo dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior.

Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de “refuerzo positivo”.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

El mismo autor señala que el refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de

una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape). (P. 55)

### **2.2.12 Signos de Satisfacción e Insatisfacción Laboral**

Robbins (2008), explica que las actitudes o conductas son títulos de valoración favorable o desfavorable para las personas o situaciones que se suscitan a raíz de su trabajo diario.

- ❖ **Signos de Satisfacción Laboral:** Los colaboradores poseen muchas actitudes, perolas que realmente deben interesar son muy pocas, y son aquellas que demuestren una relación con el trabajo que realizan, las cuales pueden reflejar positivismo o negativismo hacia los aspectos de su ambiente labora. Entre los principales signos de satisfacción laboral se encuentran:
- ❖ **Satisfacción en el trabajo:** Es la sensación positiva o de bienestar hacia el trabajo. El colaborador que posee esta sensación, tendrá sentimiento positivos hacia éste, y otra que este insatisfecha tendrá sentimientos negativos. Es muy frecuente que cuando se habla de conductas hacia el trabajo se relacione inmediatamente en la satisfacción que se tiene en el lugar de trabajo y la verdad es que los dos términos son intercambiables, a consecuencia del alcance que los investigadores le han otorgado a esta sensación.
- ❖ **Involucramiento en el trabajo:** Es el nivel en que el colaborador se identifica de manera psicológica con su trabajo, y ve su desempeño como beneficio para él y para la empresa. Las personas que posean un nivel elevado en esta conducta le tomarán una mayor importancia a lo que realizan y lo harán de la mejor manera posible. Se puede facultar

para que tomen decisiones de manera psicológica con el fin de que los empleados tengan la creencia que influyen de una gran manera en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y posean mayor autonomía. Si se da la facultad para la toma de decisiones de manera psicológica, llega a tener un resultado positivo con respecto a la responsabilidad y el desempeño en el trabajo. Y si se da el involucramiento en la empresa llega a bajar el nivel de rotación y ausentismo.

- **Compromiso organizacional:** Es el compromiso que adquiere el colaborador con la empresa, las metas y objetivos que esta tenga. Esto significa identificarse con el puesto de trabajo donde se desarrolla y sentirse propio de la organización donde labora. (P. 22-25).
- ❖ **Signos de Insatisfacción Laboral:** Un empleado al no estar satisfecho plenamente en todos los sentidos ya expuestos puede generar y presentar ciertas actitudes negativas dentro del trabajo, que son señales inequívocas de que no está satisfecho laboralmente.

Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral (s/f). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas*. Enlista y define una serie de signos que pueden revelar insatisfacción laboral por parte de los empleados, las cuales son; abandono, expresión, lealtad y negligencia.

- **Abandono:** La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- **Expresión:** La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores.

- **Lealtad:** Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- **Negligencia:** Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

### 2.2.13 Maneras de aumentar la satisfacción laboral

Al considerar el factor humano dentro de una empresa como un elemento primordial e *indispensable* para el buen funcionamiento y crecimiento de una organización, es conveniente buscar medidas que favorezcan a mejorar o en su defecto fomentar la satisfacción laboral dentro de los empleados.

Forbes (2013) Plantea siete formas de mejorar la satisfacción laboral.

**a. Los valores fundamentales:** Aunque la organización esté pasando por un momento económico complicado, los valores fundamentales no deberían abandonarse, sino mantenerse. Lo mismo debería ocurrir con los valores de liderazgo. Muchos empleados observan que esos valores solo son aplicados en los buenos momentos, pero cuando ocurren situaciones desagradables incluso los principales líderes se olvidan de ellos. Las buenas organizaciones abrazan con fuerza sus valores, al margen del contexto. Cuando eso sucede, los trabajadores aprenden a apreciar la empresa para la que laboran.

**b. Enfoque a largo plazo:** Las empresas deben procurar observar, digamos, una recesión como un problema temporal y mantener su enfoque en los objetivos a largo plazo. A los colaboradores no les importa pasar por momentos difíciles cuando creen que hay un futuro brillante por delante. Y eso ocurre cuando la compañía sabe encontrar ciertas oportunidades aún en los momentos más difíciles.

**c. Liderazgo local:** Es fundamental que la empresa reconozca que la principal fuente de satisfacción o insatisfacción viene de lo

que sucede en cada grupo de trabajo. Por lo tanto, todo gerente y supervisor debería buscar mecanismos para conocer la satisfacción de sus empleados y enfrentarse al reto de encontrar oportunidades para mejorar esos niveles.

**d. Comunicación continúa:** Las personas tienden a comunicarse menos durante los malos tiempos, cuando en realidad, lo que necesitan es comunicarse aún más. Cuando llegan momentos sumamente difíciles, las organizaciones deberían centrar sus esfuerzos para comunicarse y compartir información importante.

**e. Colaboración:** Los equipos de alto rendimiento buscan siempre hacer mejoras en su capacidad de compartir recursos y trabajar en conjunto. Esto reduce los costos y la eficiencia aumenta.

**f. Oportunidades para el desarrollo:** Si el ritmo de trabajo en una empresa es lento, la gente tiene que aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas capacidades. Los líderes deben desafiar a sus colaboradores para “estirar” las asignaciones de trabajo.

**g. Velocidad y agilidad:** Cuando hay menos presupuesto, los gerentes, jefes y otros supervisores tienen que motivar a sus trabajadores para que actúen con rapidez y aprovechen las oportunidades en el mercado. La clave está en guiar a estas personas a que tomen decisiones cruciales sin demora.

### 2.3 BASES LEGALES

Conociendo que toda organización debe contar con un excelente recurso humano que es el motor de impulso para que se pueda lograr con éxito las metas propuestas, nos referimos al **DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS** de la Alcaldía del Municipio Acosta, es algo indispensable, por lo tanto la Oficina de Personales la encargada de dirigir en los diferentes sub-sistemas, la aplicación de las normas y procedimientos establecidos; Controlar, supervisar y proponer los movimientos del personal, revisar y autorizar el pago realizado al personal, originado como consecuencia de la aplicación de Ley del Trabajo, Ley de Carrera Administrativa y cualquier Ordenanza Municipal, de igual forma atender todo lo relativo de la relaciones de la Alcaldía y su personal, así como la participación de los beneficios del cual

disfrutan y logro alcanzado por su patrono, como revisar y supervisar la clasificación de cargos.

Velar por el mantenimiento de un clima de entendimiento trabajador–patrono que traiga el bienestar y niveles de eficiencia, tanto para los trabajadores, como para la Alcaldía.

Respecto a las consideraciones legales que sustentan esta investigación, a la protección específicamente en el ámbito laboral, la Carta Magna en su artículo 87 consagra que los trabajadores tienen derecho a gozar de condiciones de seguridad e higiene y a un ambiente de trabajo adecuados, siendo responsabilidad del empleador o patrono el garantizar este derecho, en pro de prevenir y controlar los aspectos derivados del trabajo que puedan afectar la salud de las trabajadoras y los trabajadores.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece los derechos y deberes inherentes al trabajo; tal como se establece en el Artículo N° 87 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Por lo que, todo trabajador necesita un ambiente de trabajo adecuado para cumplir con sus actividades sin correr ningún tipo de riesgo o de peligro, y sentirse seguro y satisfecho, además que permitan un buen desenvolvimiento en su área de trabajo, garantizando su bienestar físico y psicológico, tal como se establece en este artículo constitucional.

En materia de trabajo en Venezuela, el instrumento jurídico que rige es la Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores (LOTTT), cuyo artículo 26 contempla que se ha de fomentar el trabajo como un proceso liberador, digno, productivo, seguro y creador, es decir, esta ley también considera la importancia de la seguridad en el ambiente laboral.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), modificada en 2005, es el instrumento jurídico que abarca lo referido a seguridad y salud en el trabajo, contemplando un Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo y aspectos como la promoción de la salud en los entornos laborales, la prevención de enfermedades y accidentes derivados de las actividades laborales, y otros como la atención, rehabilitación y reinserción las trabajadoras y trabajadores que hayan sufrido alguna lesión consecuencia de su trabajo; la ley también establece las obligaciones de los empleadores en materia de seguridad y salud ocupacional, así como los deberes de los trabajadores; y entre las obligaciones de los empleadores se encuentra la medición de los procesos peligrosos que se desarrollan en el ámbito laboral.

Los riesgos ocupacionales psicosociales están contemplados en la Norma Técnica para la Declaración de Enfermedades Ocupacionales (NT-02-2008, 2008), que establece entre las enfermedades ocupacionales el estrés ocupacional, el agotamiento emocional o síndrome de burnout, entre otras. De hecho, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales

(INPSASEL), que es un organismo autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo, señaló que para el año 2006 las afecciones causadas por factores psicosociales, en conjunto con las enfermedades de origen ocupacional, constituyeron el segundo principal problema de salud diagnosticada en los servicios de salud de las Direcciones Estatales de Salud de los Trabajadores. Por ello la importancia de tener una medición de los factores psicosociales intralaborales.

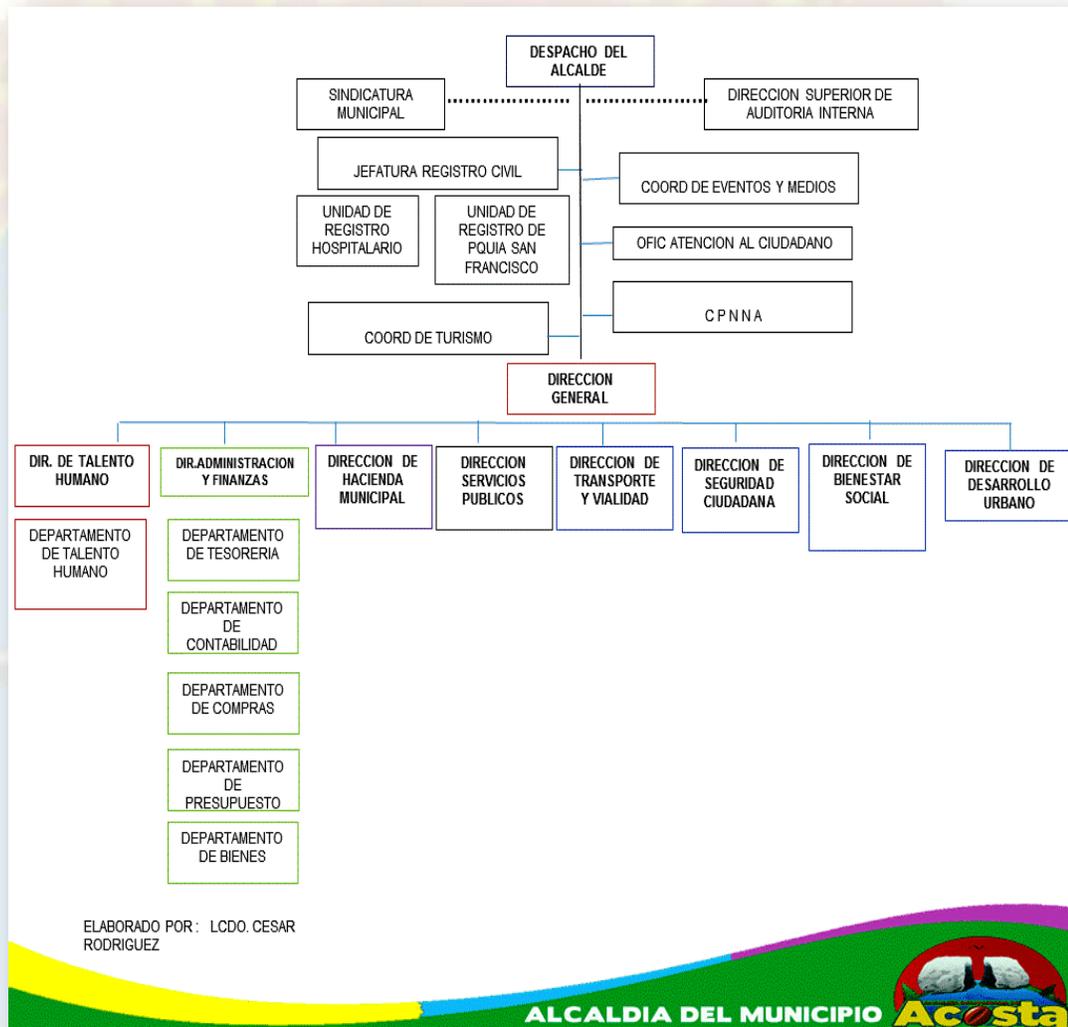
#### 2.4 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

<b>Nombre de la institución</b>	Alcaldía Bolivariana del municipio Acosta
<b>Rif</b>	G-20001281-1
<b>Número de contacto</b>	0292-5581108
<b>Correo electrónico</b>	<a href="mailto:rrhhalcaldiaacosta@gmail.com">rrhhalcaldiaacosta@gmail.com</a>
<b>Dirección</b>	Calle Bolívar Edif. Rental San Antonio de Capayacuar Estado Monagas

El misionero capuchino Fray Gerónimo de Muro con la ayuda de indios caribes, cuacas y chaimas, fundó el 7 de agosto de 1713 el poblado de San Antonio de Maturín, que actualmente es San Antonio de Capayacuarsu nombre deriva del político y caudillo, José Eusebio Acosta Peña y Capayacuar significa en idioma chaima quebrada o lugar de las piedras o peñas. Fue en 1989, que se oficializó como municipio, y se conformó por dos parroquias: Parroquia San Antonio de Maturín y Parroquia San Francisco de Maturín su política y gobiernos desde entonces es la siguiente:

<b>Período</b>	<b>Alcalde</b>	<b>Partido político / Alianza</b>	<b>% de votos</b>	<b>Notas</b>
<u>1989 - 1992</u>	Américo Alfonso Veliz	<u>AD</u>	-	Primer alcalde bajo elecciones directas
<u>1992 - 1994</u>	Américo Alfonso Veliz	<u>AD</u>	-	Reelecto (No completó su periodo, ya que fue revocado en un referéndum)
<u>1994 - 1995</u>	José Vicente Guaimare		-	(Alcalde encargado tras el revocatorio del alcalde Américo Alfonso Veliz)
<u>1995 - 2000</u>	Raúl Parra	<u>AD</u>	-	Segundo alcalde bajo elecciones directas (se realizaron <u>elecciones generales adelantadas en el 2000</u> debido a la aprobación de la <u>Constitución de 1999</u> )
<u>2000 - 2004</u>	José Vicente Guaimare	<b>IDEA</b>	31,33	Tercer alcalde bajo elecciones directas
<u>2004 - 2008</u>	Jesús Velásquez	<u>AD</u>	51,36	Cuarto alcalde bajo elecciones directas
<u>2008 - 2013</u>	Edgar Gutiérrez	<u>PSUV</u>	58,28	Quinto alcalde bajo elecciones directas (Se postergan un año las elecciones municipales pautadas para finales del 2012)
<u>2013 - 2017</u>	Leansy Astudillo	<u>PSUV</u>	57,89	Sexto alcalde bajo elecciones directas
2017- 2021 Actual	Araguayan Justino	PSUV	75,71	Séptimo alcalde bajo elecciones directas

## 2.4.1 Estructura Organizacional de la Alcaldía de Acosta



### 2.4.2 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



### 2.4.3 Misión

Somos una Dirección institucional responsable y comprometida en brindar y garantizar calidad de servicio contando con un equipo multidisciplinario orientados al logro y satisfacción de los trabajadores.

#### 2.4.4 Visión

Ser la mejor dirección eficiente y productiva de la alcaldía del municipio Acosta para contribuir a la transformación de los servicios en respuesta efectiva de la mano con los cambios sociales.

#### 2.4.5 Objetivos Institucionales

- ❖ Promover la misión y visión de la Alcaldía.
- ❖ Adecuada utilización de los recursos.
- ❖ Prestación de los servicios públicos con calidad.
- ❖ Atención prioritaria de las necesidades de la población.
- ❖ Transparencia en sus operaciones.
- ❖ Modernizar los procesos de la Organización.

#### 2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Absorción:** Concentración total en el trabajo, llegando a dificultar la desconexión de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentados.
- **Altos niveles de energía:** capacidad y fuerza para actuar física o mentalmente, demostrando un rendimiento por encima del promedio.
- **Ausentismo laboral:** *“La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas”* (Bianchini, 1997).
- **Auto asignación de responsabilidades:** Asumir por cuenta propias responsabilidades según las circunstancias y requerimientos que no haya previsto la organización a fin de cumplir los objetivos.

- **Autonomía:** *“Facultad de la persona o la entidad que puede obrar según su criterio, con independencia de la opinión o el deseo de otros”* (Alfredo Rodríguez Muñoz y Arnold Bakker, 2013).
- **Buena comunicación:** Desarrollo de un lenguaje organizacional que potencialice el trabajo en equipo.
- **Capacitación:** *“Proceso educativo a corto plazo en el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña”* (Chiavenato I. , 2000).
- **Clima de trabajo:** Aquel ambiente de una organización donde fluyen emociones, desde una perspectiva valorativa se desarrolla un estado mental positivo – colaborativo.
- **Consideración de mis superiores:** Apreciación de la gestión y cumplimiento de las funciones establecidas para el logro de objetivos.
- **Crítica interna:** Informe de la observación, resultado de un control, supervisión de un individuo a otro dentro de una organización.
- **Definición de áreas:** Se tienen estructurado las funciones y competencias de cada área para su creación dentro de una organización.
- **Dedicación:** Es la implicación laboral, entusiasmo y reto por el trabajo.
- **Desarrollo Personal:** *“Es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida”* (Amorós, 2007).
- **Empatía:** Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona.

- **Engagement:** *“Es un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción”* (Zapata, B.N. & Melo, C.R, 2015).
- **Entusiasmo:** *“Sentimiento intenso de exaltación del ánimo producido por la admiración apasionada de alguien o algo, que se manifiesta en la manera de hablar o de actuar”* (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2013).
- **Esfuerzo:** Actitud de la persona que se esfuerza física o moralmente por algo.
- **Estructura organizativa:** Es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.
- **Estudio Psicosocial:** Estudia la personalidad y el ambiente social de la persona, buscando el comportamiento equilibrado.
- **Exigencia:** Requerimiento o necesidad forzosa para que se produzca una acción.
- **Factores psicológicos:** *“Son aquellas disposiciones personales las cuales tienen una carga afectiva que lucha por satisfacer necesidades tales como poder ser alimentado, tendencia sexual, necesidad de amar y ser amado, experimentar una esperanza, vivenciar una frustración; va a formar una personalidad”* (Alfredo Rodríguez Muñoz y Arnold Bakker, 2013).
- **Felicidad:** Estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien, siendo aquella capacidad de disfrute por los eventos positivos.
- **Filosofía:** Conjunto de reflexiones sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales, especialmente sobre el hombre y el universo.

- **Individualismo:** Tendencia de una persona a obrar según su propia voluntad, sin contar con la opinión de los demás individuos que pertenecen al mismo grupo y sin atender a las normas de comportamiento que regulan sus relaciones.
- **Inspiración que le provoca su empleo:** Estímulo o lucidez repentina que siente una persona y que favorece la creatividad, la búsqueda de soluciones a un problema en su trabajo.
- **Juicios individuales:** Determinación individual de discernir entre lo bueno y lo malo sin influencia del grupo.
- **Mala comunicación:** Carencia de un lenguaje organizacional que potencialice el trabajo en equipo.
- **Mejora continua:** Nada puede considerarse como algo terminado y menos como algo mejorado en forma definitiva, el ser humano y las organizaciones están siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con muchas posibilidades de mejorar por lo que la vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución.
- **Organización y planificación:** Factores fundamentales dentro del proceso administrativo, donde se desarrolla un sistema de gestión y
- **Orgullo:** *“Exceso de estimación hacia uno mismo y hacia los propios méritos por los cuales la persona se cree superior a los demás”* (Bakker & Demerouti, 2013).
- **Persistencia:** firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar.
- **Planteamiento de políticas:** Representación gráfica de políticas que refuercen la gestión y operacionalización de una organización.
- **Potenciales Humanos:** *“Capacidades y habilidades con las que nace y las que desarrolla y las que adquiere a lo largo de su vida”* (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999).

- **Procesos administrativos:** *“es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común”* (Altuve Quintero & Serrano Urriola, 1999).
- **Productividad:** Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo sumando la relación entre lo producido y los medios empleados.
- **Promoción para ascender:** Oportunidad que genera la organización como estímulo para sus trabajadores, buscando promover línea de carrera.
- **Psicología:** *“Disciplina que investiga sobre los procesos mentales de personas y animales [...] La palabra proviene del griego: psico- (actividad mental o alma) y logia (estudio); Esta disciplina analiza las tres dimensiones de los mencionados procesos: cognitiva, afectiva y conductual”* (Aguilar, R. Á., Bernín, C. L., Peña, M. A., 2015).
- **Recompensas e incentivos:** estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores, incrementar la producción y mejorar el rendimiento.
- **Resistencia mental:** *“Capacidad para centrar toda la atención en un objetivo con independencia del entorno, manteniendo apartado toda la serie de objetos o acciones que puedan interferir en su consecución o ejecución”* (Alfredo Rodríguez Muñoz y Arnold Bakker, 2013).
- **Resolución de problemas:** Es la capacidad de conciliar un conflicto llegando a un acuerdo pacífico entre dos partes, eliminando tentativas de futuras agresiones físicas-psicológicas.
- **Reto:** Situación difícil o peligrosa con la que alguien se enfrenta.
- **Sanciones:** Consecuencia del incumplimiento del reglamento o políticas establecidas para cada individuo en una organización.
- **Satisfacción laboral:** *“Conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece”* (Alfredo Rodríguez Muñoz y Arnold Bakker, 2013)

- **Significado:** que es conocido, importante o reputado en algún ámbito.
- **Situación placentera en el trabajo:** El estar en el ambiente de trabajo le es muy agradable y produce mucho placer.
- **Trascendencia del Ego:** Es el campo trascendental, purificado de toda estructura egológica, donde se recupera su limpidez primera.
- **Vigor:** *“Nivel de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino”* (Salanova & Shaufeli, 2009)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Para Hernández (2012), la metodología hace referencia a los procesos, pasos, técnicas y herramientas que utiliza el investigador para la obtención de los resultados que necesita en su investigación. Se presentan a continuación, el proceso metodológico a tomar en cuenta para el desarrollo investigativo.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación ha sido realizada con un enfoque cualitativo que permitió alcanzar los objetivos planteados desde el punto de vista del análisis de los factores positivos y negativos que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la alcaldía de Acosta.

Por su alcance se trata de una investigación correlacional, ya que este tipo de estudios “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular...donde se mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 81).

Por el tipo de diseño utilizado es una investigación no experimental, entendida como aquella en la que se observan los “fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 149); en este caso los trabajadores de la alcaldía de Acosta reexpidieron a la encuesta aplicada en su contexto habitual donde desarrollan sus labores, sin que fueran inducidos a marcar respuestas concretas o fueran manipuladas las variables.

### **3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo Descriptiva, que Ibarra (2011) describe como Investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad, nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

Según el alcance de la investigación se la consideró descriptiva, debido a que permitió describir detalladamente las características que se presentan respecto a la motivación y el desempeño laboral de los funcionarios dentro de la organización.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se atiende a un estudio no experimental, correlacional, por encuestas (Kerlinger y Lee, 2002), transversal (Hernández y Cols., 2010), con base a un diseño de rutas, puesto que se pretende estudiar la relación entre todas las variables implicadas (Angelucci 2007; Alto y Vallejo, 2011). Con el uso de cuestionarios pertinentes para medir las variables en cuestión.

### **3.4 POBLACION Y MUESTRA**

El tema de estudio estuvo dirigido a los servidores públicos de las diferentes áreas de la Alcaldía de Acosta, para un total de población de 91 personas que laboran en la institución.

Para la realización del proceso investigativo se tomó en consideración a las autoridades de talento humano y al personal administrativo de la Alcaldía del municipio Acosta, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

### **Nómina de Empleados Alcaldía de Acosta**

**31 de Mayo 2021**

<b>Coordinación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Muestra 20%</b>
<b>Despacho del Alcalde</b>	6	1
<b>Jefatura del Registro Civil y Justicia</b>	12	2
<b>Coordinación de Turismo</b>	4	0
<b>Coordinación de eventos y medios</b>	3	0
<b>CPNNA</b>	2	0
<b>Oficina de atención al ciudadano</b>	2	1
<b>Dirección de Auditoria</b>	1	0
<b>Dirección de Talento Humano</b>	1	1
<b>Departamento de Talento Humano</b>	4	2
<b>Dirección de Administración y Finanzas</b>	1	1
<b>Departamento de Administración y Finanzas</b>	4	1
<b>Departamento de Contabilidad</b>	3	0
<b>Departamento de Tesorería</b>	2	1
<b>Departamento de Compras</b>	2	1
<b>Departamento de presupuesto</b>	2	1
<b>Departamento de Bienes</b>	1	1
<b>Sindicatura</b>	3	1
<b>Dirección de Transporte y Vialidad</b>	1	0
<b>Departamento de Transporte y Vialidad</b>	1	0
<b>Departamento Bienestar Social</b>	9	0

<b>Dirección de Hacienda</b>	1	1
<b>Departamento de Hacienda</b>	5	0
<b>Dirección de Servicios Públicos</b>	1	1
<b>Departamento de Servicios Públicos</b>	14	1
<b>Dirección, coordinación y supervisión de Desarrollo Urbano</b>	1	1
<b>Departamento de Desarrollo Urbano</b>	5	0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>18</b>

Se tomó una muestra representativa del 20% del total de empleados para un total de 18 trabajadores, los cuales se toman de acuerdo a una muestra probabilística, estratifica y proporcional al número de trabajadores, por coordinaciones, direcciones y unidades, por cuanto será el sector de los empleados el punto central de esta investigación.

### **3.5 SISTEMA DE VARIABLES**

En los procesos de investigación sobre el engagement se utilizan distintas variables en dependencia de su objetivo; como señalan Mañas y Carmen (2001) para estudiar el compromiso de los colaboradores en una institución es relevante “un conjunto de variables como la satisfacción laboral, la satisfacción por la vida y el bienestar psicológico” (pág. 395).

En el presente estudio la variable independiente es el compromiso institucional de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Acosta, tal como se puede apreciar en tabla.

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Tabla 2. Operacionalización de variables**

La variable independiente es la satisfacción laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>Compromiso de los trabajadores de la Alcaldía de Acosta.</b>	Estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado.	Elaboración del marco teórico del engagement. -Elaboración de encuesta. -Aplicación de encuestas a los trabajadores de la Alcaldía de Acosta. -Tabulación de resultados. -Análisis de resultados.	Vigor.  Dedicación.  Absorción	Relaciones interpersonales. Entorno y espacio de trabajo. Relaciones con los demás colaboradores. Bienestar psicológico. Oportunidades de formación y superación profesional. Incentivos económicos y no económicos que recibe.

Fuente: Elaboración propia: Bello Ramírez Luisa.

### 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.7.1 Encuesta

Para alcanzar los objetivos de la investigación se utilizó como técnica de investigación la encuesta, que ha sido seleccionada porque a través de preguntas cerradas permite conocer la opinión del talento humano de la Alcaldía de Acosta sobre los niveles de satisfacción laboral que experimentan en la entidad.

El instrumento por utilizado es la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES, 2019) que se presenta en el Anexo al final del trabajo, en el cual a través de preguntas cerradas se busca conocer la opinión del talento humano de la Alcaldía de Acosta sobre los factores que afectan su satisfacción y el grado de compromiso con la entidad, así como aquellas medidas que consideran apropiadas para mejorar su grado de satisfacción.

Como ya se ha mencionado, la encuesta mide tres criterios básicos: vigor (ítems: 1, 4, 8, 15 y 17); dedicación (2, 5, 7, 10 y 13) y absorción (, 6, 9, 11, 14 y 16). Se trata de una encuesta validada en innumerables escenarios y en todos los casos se ha verificado su pertinencia como “un instrumento válido, fiable y práctico para el estudio del Engagement” (Villa & Moreno-Jiménez, 2019, pág. 43).

Como instrumento de medición de la satisfacción laboral la Encuesta de Bienestar y Trabajo “se utiliza ampliamente en el mundo para evaluar el engagement en el trabajo” (Gómez & Lavarthe, 2019, pág. 312), y ha sido validada en “numerosos países, como por ejemplo China, Finlandia, Grecia, Holanda, España, entre otros y en todos ellos se ha confirmado la estructura de 3 factores relacionados entre sí, con índices aceptables de consistencia interna” (Villa & Moreno-Jiménez, 2019, pág. 43).

### **3.7.2 Observación Directa**

Se utilizó la observación directa sistemática que ofrece datos que son susceptibles de ser obtenidos por otro. Al momento de observar, se observa según el nivel de análisis elegido y las categorías de observación que están determinadas por el marco teórico. En este caso el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional.

Según Sampieri, R. (2003):

“Los Diseños de investigación transeccional o Transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia de interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.” (pág.270).

### **3.7.3 Revisión Documental**

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras, o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Además, es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010)

## **3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISIS PARA LA INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer la principal problemática de la institución, así mismo, de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador.

Después de definir el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, etc. Lo que facilitó el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

Luego se procede a realizar la encuesta **de Bienestar y Trabajo (UWES)** al personal de servidores públicos de la alcaldía de Acosta a través de preguntas cerradas.

Los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta aplicada a los dieciocho talentos humanos de la alcaldía de Acosta han sido procesados a través del programa de procesamiento EXCEL de office, donde al introducir los datos se generan automáticamente su representación gráfica para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LOS RESULTADOS**

Como se explicó con anterioridad, el engagement hace referencia un vínculo positivo que mantienen los trabajadores con su organización o institución. Ese estado mental positivo tendría, según los propios autores, tres indicadores básicos (Chinag, Fuentealba, & Nova, 2017, pág. 107):

- El vigor que se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades.
- La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado.
- La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Esos indicadores se corresponden con los ítems previstos en la Encuesta de Bienestar y Trabajo aplicada a los 18 talentos humanos de la Alcaldía del municipio Acosta, aunque no en el mismo orden en que aparecen en el referido instrumento que puede verse en el Anexo 1. Por esa razón, en lugar de realizar el análisis de acuerdo al orden de los ítems allí incluido, se ha preferido agruparlos de acuerdo a los tres indicadores básicos, es decir, vigor, dedicación y absorción. Esa ordenación es la siguiente: el vigor se corresponde con los ítems 1, 4, 8, 12, 15 y 17; la dedicación con los ítems 2, 5, 7, 10 y 13; y la absorción con los ítems 3, 6, 9, 11, 14 y 16.

## Resultados de la Encuesta descriptiva a los trabajadores.

Cargo	sexo	edad	Estudios de mayor nivel completado	SALARIO BASE	Antigüedad en la Alcaldía
REGISTRADORA CIVIL	F	59	Profesional	27.076.000,00	20
ESCRIBIENTE	F	46	Profesional	9.800.000,00	19
COORD. PROGRAMAS SOCIALES.	F	47	Profesional	23.800.000,00	8
PROMOTOR SOCIAL	M	29	Bachiller	9.800.000,00	5
JEFE DE BIENES MUNICIPALES	M	57	Profesional	25.900.000,00	18
DIR. DE TALENTO HUMANO	M	47	Profesional	27.076.000,00	4
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO ( E )	F	44	Profesional	25.900.000,00	17
ANALISTA DE PERSONAL I	F	25	Bachiller	18.200.000,00	1
DIRECTOR DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	M	52	Bachiller	27.076.000,00	31
COORDINADOR DE CIENCIA Y TECNOLOGIA ( E )	M	48	Bachiller	23.800.000,00	3
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA ( E )	F	47	Bachiller	25.900.000,00	20
ANALISTA ADMINISTRATIVO I	F	51	Bachiller	18.200.000,00	3
JEFE DE PRESUPUESTO	F	53	Profesional	25.900.000,00	20
SINDICO	M	42	Profesional	28.476.000,00	3
DIRECTORA DE HACIENDA MUNICIPAL	F	36	Profesional	27.076.000,00	12
DIRECTOR DE SERVICIOS PUBLICO	M	41	Profesional	27.076.000,00	6
ANALISTA ADMINISTRATIVO I	F	20	Bachiller	18.200.000,00	1
DIRECTOR DE DESARROLLO URBANO	M	36	Profesional	27.076.000,00	3
<b>Resumen</b>	<b>F=10 M=8</b>	<b>43,33</b>			<b>10,78</b>

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

#### ❖ Vigor

El vigor se refiere a la voluntad de los trabajadores con relación al trabajo; respecto al ítem “En mi trabajo me siento lleno de energía” se pudo constatar un nivel considerablemente alto de satisfacción laboral, ya que el 39% refirió estar satisfecho todos los días, mientras el 39% refirió estarlo casi siempre; el restante 11% manifestó sentirse satisfecho una vez al mes o menos. De esos datos se puede deducir que como promedio los trabajadores encuestados se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo y sus actividades de manera frecuente, lo que sería equivale a decir varias veces

por semana, sin reconocer la importancia del porcentaje que manifestó sentirse satisfecho solo al menos una vez al mes.

El segundo ítem que mide el vigor y es “Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo”. El nivel de satisfacción más alto que es “siempre” fue seleccionado por el 55% de los trabajadores encuestados, quienes manifiestan que se sienten de esa manera todos los días; por su parte el 23% manifestó sentirse de esa manera pocas veces por semana; el 11% una vez por semana y el restante 11% una vez al mes o menos.

Como puede apreciarse, con relación al ítem anterior, aquí las respuestas de los colaboradores son más diversas, aunque los niveles más altos de satisfacción tienen lugar con bastante frecuencia, lo que puede ser interpretado como refieren un alto grado de satisfacción laboral con relación al sentimiento que experimenten los trabajadores en cuanto a su fortaleza y vigor en la realización de sus actividades laborales.

En las respuestas al ítem “Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar” también se pudo apreciar diversidad de respuestas. Así, el 34,5% manifestó satisfecho con ese ítem, pues afirman se sienten de esa manera todos los días; por su lado el 44,5% manifestó su aprobación por sentirse así pocas veces por semana, mientras el 5,5% refiere que una vez por semana su actitud encuadra en la conducta que describe el ítem. Finalmente, el 15,5% manifestó tener esa sensación de ganas de ir a trabajar una vez al mes o menos.

De los datos se puede deducir que los colaboradores encuestados al levantarse en la mañana tienen un alto nivel de ganas de ir a trabajar, lo que puede interpretarse como manifestación de su satisfacción laboral, ya que

aunque aparece dispersa en 4 opciones distintas la media es bastante alta en general.

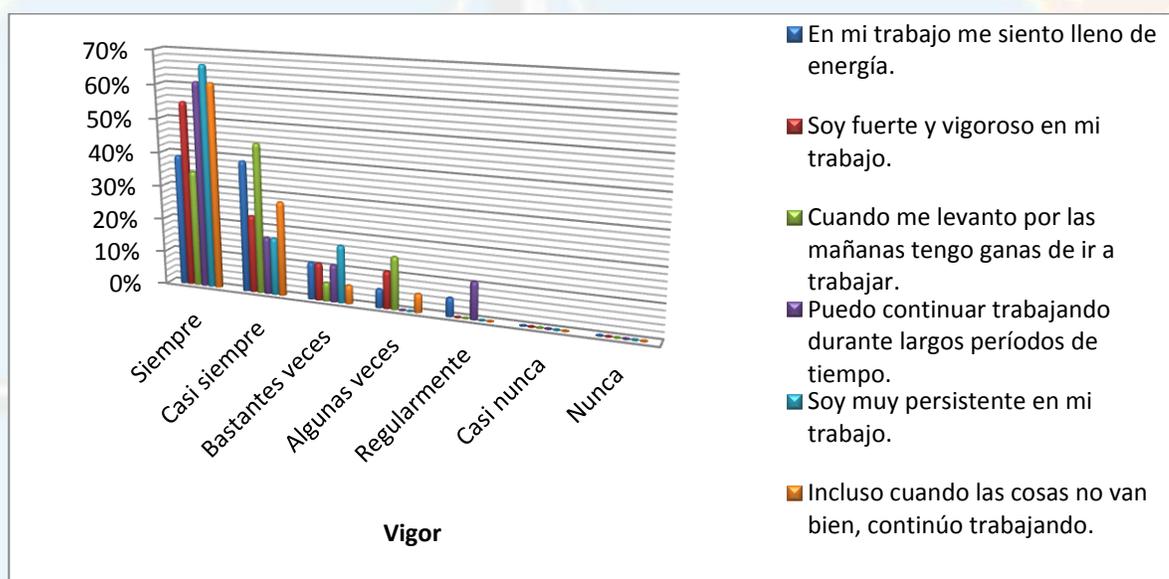
En el ítem “Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo” los trabajadores encuestados se repartieron en cuatro opciones de entre todas las posibles. El valor más alto lo representa la opción todos los días que fue marcada por el 61%; pocas veces por semana fue seleccionada por el 17%, mientras los demás encuestados se decantaron por la opción una vez por semana en un 11%, y una vez al mes o menos en un 11%.

Las opciones siempre y casi siempre representan en total el 78% de las respuestas de los encuestados, lo puede considerarse relativamente alto en cuanto a la satisfacción laboral o el tiempo que dedican al su trabajo los trabajadores. De los restantes encuestados puede decirse que en promedio más de una vez al mes su actitud es positiva respecto al tiempo que dedican al trabajo, por lo cual en general en este ítem se puede apreciar un alto nivel de satisfacción.

El vigor también se mide por la constancia en el trabajo, a la cual se refiere el ítem “Soy muy persistente en mi trabajo”, en el cual el 66% de los encuestados manifestó que actúa de esa manera todos los días; a la misma pregunta el 17% manifestó sentirse perseverante en el trabajo, mientras el otro 17% seleccionó la opción una vez por semana.

El porcentaje más alto apunta precisamente al nivel más alto en la escala de satisfacción laboral que mide este ítem, por lo cual se puede considerar que en general todos los trabajadores encuestados son persistentes en su trabajo, lo que a su vez es indicio de su satisfacción laboral igualmente alto.

El ítem “Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando” es otro de los que mide el vigor de los encuestados. A esta pregunta el 61% respondió tener esa actitud todos los días, el 28% pocas veces por semana, en tanto el restante 11% marcó la opción pocas veces al mes. En este ítem el nivel de satisfacción de los trabajadores es alto se expresa esa actitud de compromiso con el trabajo en circunstancias adversas.



### ❖ Dedicación

El segundo criterio que mide la satisfacción laboral a través de la Encuesta de Bienestar y Trabajo es la dedicación de los trabajadores; se refiere a la relación entre éstos y su entorno laboral y su compromiso con lo que les corresponde hacer y los sentimientos de orgullo, inspiración y entusiasmo que les inspira su trabajo.

El primero de los ítems relativos a la dedicación es “Mi trabajo está lleno de significado y propósito”. A esta interrogante los encuestados respondieron afirmativamente, y en un 66% manifestaron sentirse así todos los días, un

5,5% casi siempre, un 23% una vez por semana y el otro 5,5% una vez al mes.

Este resultado es significativo cuando se repara en el hecho de que el promedio de tiempo que los 18 encuestados llevan vinculados a la entidad es de 11 años, lo cual puede entenderse como la existencia de un fuerte compromiso desarrollado en ese tiempo y donde las adversidades cotidianas no afectan de manera considerable el significado y propósito de su trabajo.

El siguiente ítem relativo a la dedicación expresa que “Estoy entusiasmado con mi trabajo”. El 44,5 % de los encuestados manifestó sentirse de esa manera todos los días, el 39% pocas veces por semana, el 5,5% una vez por semana y el 11% restante pocas veces al mes.

En general se puede hablar de un alto grado de satisfacción laboral en cuanto al entusiasmo por el trabajo, pues si se suman el porcentaje correspondiente a todos los días más el que expresa pocas veces por semana se obtiene un 83,5% que sería como promedio cuatro de los cinco días de la semana con esa actitud positiva, mientras que los demás sino existe euforia y satisfacción, por lo menos existe una actitud positiva y comprometida con el trabajo. De los datos se puede colegir que, en general, los trabajadores encuestados se sienten altamente satisfechos desde el punto de vista laboral, lo que se expresa en su entusiasmo durante prácticamente toda la semana.

La inspiración en el trabajo es otro de los criterios de medida, que se expresa bajo el ítem “Mi trabajo me inspira”. La satisfacción laboral que se mide a través de este impulso que representa el trabajo puede considerarse en general muy alto.

Ello se manifiesta en que el 73,5% manifestó sentirse inspirado por el trabajo todos los días, mientras otro 15,5% refirió sentirse inspirado pocas veces por semana. Los demás encuestados, que representan el 11%, manifestaron sentirse inspirados una vez al mes o menos.

Los niveles más altos, que son siempre y casi siempre, suman en total 89%, lo cual puede ser interpretado como expresión de un alto grado de satisfacción laboral en general, sin desconocer la influencia que pueda tener en el plano personal o institucional el 11% menos inspirado en el trabajo cuando se mide en el lapso de un mes.

El trabajo es fuente de orgullo y realización personal cuando existe un fuerte vínculo de los trabajadores con su institución; ese sentimiento se mide a través del ítem “Estoy orgulloso del trabajo que hago”. Las respuestas de los trabajadores se dividieron en dos opciones de las varias posibles: el 84,5% refirió sentirse orgulloso todos los días, mientras el restante 15,5% manifestó tener esa sensación con su trabajo pocas veces a la semana. Si se mira la periodicidad en que se mide el orgullo por el trabajo, puede concluirse que existe un fuerte sentimiento de orgullo de todos los trabajadores encuestados, el cual se expresa de manera cotidiana y recurrente cada semana, porque aun el 15,5% que manifestó sentir orgullo pocas veces a la semana representa un alto nivel si se tiene en cuenta que solo laboran cinco días semanales, y algunos de ellos pocas horas cada día.

“Mi trabajo es retador” es otro de los ítems que se utilizan para mediar la satisfacción laboral de los trabajadores, esta vez bajo el criterio de los desafíos que supone el mismo. De los encuestados el 55% manifestó sentirse retado en su trabajo todos los días; el 11% pocas veces por semana,

el 28,5% refirió percibir su trabajo de esa manera solo una vez por semana, mientras el restante 5,5 una vez al mes.

Los datos reflejan que los trabajadores encuestados de manera general no se amedrentan ante el reto continuado que es su trabajo en la institución; ello se puede deducir del hecho de que la periodicidad que se mide es diaria o semanal, y en todos los casos se muestran satisfechos con su trabajo más de una vez por semana en el nivel mínimo, y en el máximo todos los días.



#### ❖ Absorción

La absorción es el tercer y último criterio de medida de la satisfacción laboral de acuerdo a la Encuesta de Bienestar y Trabajo; esta variable mide el nivel de satisfacción de acuerdo a la concentración del trabajador en sus

labores, la sensación de que el tiempo transcurre rápidamente y la desazón que le causas cuando llega al final de la jornada diaria.

El primer ítem de la encuesta relativo a la absorción en el trabajo es “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”. En sus respuestas el 55% de los encuestados refirió tener esa sensación, mientras el 23% la experimenta casi siempre; el 11% manifestó pocas veces al mes y el 11% no sentir el transcurso de la jornada laboral solo una vez al mes o menos.

El siguiente ítem que mide la absorción en el trabajo es “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí”, en el cual las respuestas fueron variadas el 11% de los encuestados manifestó tener esa sensación de concentración absoluta en el trabajo siempre, el 23% solo pocas veces por semana; el 15,5% bastantes veces en el mismo período de tiempo y el 11% una vez al mes o menos, el 5,5% algunas veces, el 11% pocas veces al año y el 23% ninguna vez se ha sentido así. Los datos demuestran que el nivel de concentración frente a posibles condicionantes externos es relativamente bajo.

En el ítem “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo” se aprecia un mayor nivel de satisfacción laboral que en el anterior, ya que el 11% manifestó sentirse feliz en el trabajo cuando está ajeno a cualquier otra posible influencia externa y el 60,5% pocas veces por semana refirió sentirse así, el 23% una vez por semana, mientras el restante 5,5% indicó estarlo una vez al mes.

Si se añaden los resultados de las opciones que se miden de manera diaria y semanal, se puede apreciar que el 71,5% de los encuestados manifestó un alto nivel de satisfacción laboral y de ausencia de condicionamientos externos que influyan en su absorción en el trabajo; si se

mide la misma variable en un mes todavía puede considerarse significativa pues fue referida por más de un cuarto de los encuestados.

En el ítem “Estoy inmerso en mi trabajo” la mayoría de los encuestados, el 44,5%, manifestó sentirse de esa manera todos los días; el 34,5% pocas veces por semana, el 15,5% regularmente y el 5,5% una vez al mes o menos.

Los datos reflejan que el 79% de los encuestados en promedio se siente inmerso en el trabajo la mayor parte de la semana, a juzgar por los niveles más altos expresados que miden la periodicidad diaria y semanal. El 15,5% de periodicidad mensual puede considerarse un dato marginal respecto a los dos anteriores, bajo la premisa de que un mes es mucho tiempo para recordar la prevalencia del estado de ánimo respecto al trabajo que realiza cada uno.

Como ya se señaló anteriormente, mientras mayor sea el lapso de tiempo que se toma como parámetro, menores han de ser los valores expresados en términos porcentuales por los encuestados.

El siguiente ítem que mide la absorción por el trabajo es “Me `dejo llevar´ por mi trabajo”; a diferencia de ítems anteriores, aquí se puede apreciar una mayor diversidad de respuestas por parte de los encuestados, ya que marcaron todas las opciones distintas.

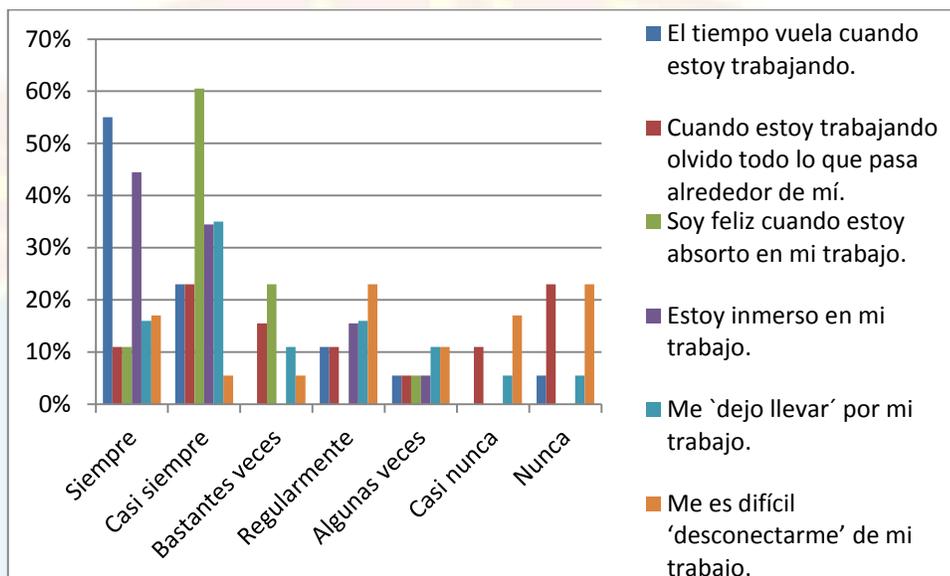
El 16% manifestó dejarse llevar por el trabajo todos los días; el 35% pocas veces por semana; el 11% una vez por semana, el 16% pocas veces al mes, el 11% una vez o menos al mes, el 5,5% poca veces al año y el restante 5,5% nunca. Esos datos reflejan un grado de satisfacción laboral un poco alto porque la diferencia no es mucha, si se tiene en cuenta que en la

periodicidad diaria y semanal se concentra el 51% de satisfacción, mientras en la periodicidad mensual el porcentaje es muy parecido en la opciones restante.

El último de los ítems de la absorción por el trabajo expresa que “Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo”. Las respuestas de los encuestados se mostraron dispersas en opciones distintas. El 17% manifestó que todos los días le es difícil desconectarse del trabajo; el 5,5% pocas veces por semana, el 5,5% una vez por semana, el 23% pocas veces al mes, el 11% una vez al mes, el 17% pocas veces al año y el restante 23% nunca se le he difícil desconectarse del trabajo.

Si se suman los porcentajes que mide ese ítem diaria o semanalmente, se puede apreciar que asciende al 22,5%, mientras que la medición mensual y anual es mucho mayor el porcentaje, lo que demuestra una vez más que la encuestas es más idónea para medir intervalos de tiempo pequeños, y que mientras más se extiende en el tiempo la percepción de los trabajadores sobre el fenómeno investigado disminuye.

Por esa razón es que en todos los ítems existen porcentajes más altos cuando se refiere al tiempo inmediatamente anterior ya sea diario o semanal, por lo que podría hablarse de que los factores que afectan la satisfacción laboral de los encuestados no perduran en el tiempo; o dicho de otra manera, que las afectaciones tiene mayor intensidad y por tanto mayor influencia cuando se miden a corto plazo.



Como resultado de la investigación se logró dar respuesta a la pregunta planteada al inicio, pues se pudo constatar que el nivel de satisfacción de los trabajadores de la alcaldía de Acosta es relativamente alto en términos generales, aunque en algunos aspectos concretos los encuestados mostraron bajos niveles de satisfacción.

Los niveles más bajos de satisfacción laboral fueron constatados en el indicador absorción por el trabajo, donde se pudo apreciar que condicionamientos externos afectan el compromiso institucional con cierta frecuencia. Sería pertinente analizar otras variables que pueden influir en los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la alcaldía de Acosta como pueden ser, a modo de ejemplo, el trabajo en equipo, el desempeño laboral, la capacitación o la prestación de servicios que como parte de la administración pública le corresponde realizar, o el respeto y consideración, comunicación, supervisión y evaluación analizados por Valencia (2014) en su investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez realizado el estudio la satisfacción laboral de los trabajadores a través del engagement como herramienta, corresponde formular las principales conclusiones del estudio, las que se deducen del cumplimiento de los objetivos.

- ❖ El engagement es una herramienta que se utiliza para el estudio de los niveles de satisfacción laboral en diferentes contextos, principalmente a través del instrumento conocidos como Encuesta de Bienestar y Trabajo, que mide tres indicadores específicos: vigor, absorción y dedicación al trabajo, a través 17 ítems que han sido validados en diferentes investigaciones desde que fue elaborada y aplicada en 1999.
- ❖ Esa encuesta fue aplicada a 18 de los 91 trabajadores administrativos de la Alcaldía del municipio Acosta, donde se pudo evidenciar que el nivel de satisfacción laboral es relativamente alto, sin desconocer que en algunos ítems los encuestados indicaron niveles bajos de insatisfacción laboral relacionados con el vigor y la absorción por el trabajo. En general se puede afirmar que el nivel de satisfacción se sitúa entre un 80% y un 85% como promedio, lo que indica que deberá trabajarse en los ítems que miden la absorción donde se registraron los porcentajes más bajos.
- ❖ Como resultado del instrumento aplicado, se pudo constatar que los principales factores positivos que inciden en la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Alcaldía del municipio Acosta son el vigor de los trabajadores, concretamente en los ítems que miden las

ganas de ir a trabajar cada día, la persistencia en el trabajo y la continuidad en el trabajo aun cuando las cosas no van bien. Otros factores positivos son el significado y propósito del trabajo, el entusiasmo y el orgullo por su trabajo.

- ❖ Entre los principales factores negativos que afectan la satisfacción laboral se encuentran la inspiración para el trabajo, las dificultades para olvidar lo que sucede a su alrededor mientras trabaja, la felicidad en el trabajo y las dificultades para desconectarse del mundo exterior mientras se encuentra realizando sus labores. No obstante la incidencia de esos factores negativos, en ningún caso representa cifras por debajo del 14% en las opciones casi nunca, solo marcada en dos ocasiones referidas al vigor y la absorción, lo que expresa que existen algunas insatisfacciones puntuales pero diseminadas en diversos ítems.
- ❖ Las variables analizadas nos dan a entender que alcanzar un alto nivel de Engagement en una organización no es una tarea fácil y en especial en instituciones del Estado que se encuentran cada 4 años en constante cambios, especialmente debido al cambio de mandato. Sería importante que cada institución y en especial las que gozan de Autonomía como es el caso de los Municipios, establecieran mecanismos para ejercer presión sobre el Gobierno para mejorar las condiciones contractuales y salariales de los trabajadores sin olvidar la equidad de género que se manifiesta en algunas entidades.
- ❖ Por otra parte, las entidades deberían realizar autogestión con los propios colaboradores internos para permitirles mejorar las condiciones económicas que les permita sentirse más comprometidos hacia la organización donde laboran. Con esto, los beneficiados no serían únicamente los empleados sino toda la sociedad ya que se vería reflejado en un excelente servicio y movimiento a la economía del país.

- ❖ Finalmente, es de suma importancia que se generen planes de desarrollo para los colaboradores de la empresa para así lograr un mayor vínculo de compromiso permitiendo que se desarrollen las ideas y aporten criterios que les permita obtener un mejor clima laboral. Futuros estudios deberían realizarse a otras entidades del estado donde se evidencie que existe diferencia en las variables de este estudio y comprobar si se mejora el nivel de engagement cuando existe variación en las mismas.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Las presentes recomendaciones se formulan con base en los resultados de la Encuesta de Bienestar y Trabajo aplicada a los 18 trabajadores administrativos de la Alcaldía del municipio Acosta, y se refieren a las posibles investigaciones futuras sobre el mismo tema y las posibles medidas a adoptar para elevar los niveles de satisfacción laboral.

- ❖ A la Universidad de Oriente, que se realicen estudios similares en otros entes parroquiales rurales para contar con información suficiente para comparar los niveles de satisfacción laboral en dichas instituciones y sistematizar los principales factores positivos y negativos que inciden en ella, y donde se incluyan otros aspectos como el liderazgo y el trabajo en equipo para tener un mejor diagnóstico de la situación.
- ❖ Al Director de la Alcaldía del Municipio Acosta que se tomen en cuenta los resultados de la presente investigación para mejorar los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores en todos los indicadores, pero especialmente en aquellos que representan porcentajes más bajos en cuanto al vigor y la absorción por el trabajo.

- ❖ A los trabajadores administrativos de la Alcaldía del municipio Acosta, que utilicen los resultados de la Encuesta de Bienestar y Trabajo aplicada para revisar cada uno de manera individual, los factores positivos o negativos que afectan sus niveles de satisfacción laboral y constatar si se deben a circunstancias de hecho propias de la institución o a factores personales que puedan tener incidencia negativa, para resisarlos y adoptar las medidas más apropiadas para su corrección.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguado (2008). *Satisfacción Laboral basada en las necesidades*. Venezuela: Sapiens.

Álvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar De Guatemala.

Álvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar De Guatemala.

Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). *Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots*. Reino Unido: Pilots.

Atalaya, M. (2006). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima

UMNSM. (Tesis doctoral). Universidad pública en Lima, Perú.

Calderón, G., Murillo, S.M., Torres, K.Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Cuadernos de Administración.

Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral.(s/f). *Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y*

*Jurídicas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Andrade, E. (2015). *Estudio de la Satisfacción Laboral en Ejecutivos de Venta de Segmento Masivo de Claro Ecuador Telecom de la ciudad de Guayaquil durante el último bimestre del 2014 y el primer trimestre del 2015*. Guayaquil: UG. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8864/2/TESIS%20ELIZABETH%20ANDRADE%20IMPRIMIR%20Y%20EMPASTAR.pdf>

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial de 20 de octubre.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial de 19 de octubre.

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial de 6 de octubre.

Baiza, A. (2019). *Relación del clima organizacional y de la satisfacción laboral del cliente interno con los niveles de satisfacción del cliente externo en el servicio brindado por los balcones de servicios ciudadanos del Municipio Metropolitano de Quito, Administración Zo.* Quito: EPN. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20039>

Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <https://pdfs.semanticscholar.org/535b/dddb991b5ebe252e4030fd4c02c2368e9f14.pdf>

Borrego, Y. (2016). *El engagement en el trabajo: antecedentes y resultados organizacionales*. Huelva: Universidad de Huelva. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/11948>

Bossini, F., & Gleeson, m. (1998). *Diccionario bilingüe de terminología jurídica*. México: McGraw Hill.

Candia, M. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral o engagement en la intención de rotar en una empresa minera*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/159378007.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Chinag, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Ciencia & Trabajo*, 105-112.

Collin, P. H. (2004). *Dictionary of Law*. London: Bloomsbury Publishing.

Congreso Nacional. (1938). *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial de 16 de diciembre de 2015.

GAD Montalvo. (2019). *Diagnóstico del GAD parroquial Montalvo*. Montalvo: GAD MONTALVO. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/0860015940001\\_DIAGNOSTICO%20PDOT%20MONTALVO\\_15-05-2015\\_19-00-48.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0860015940001_DIAGNOSTICO%20PDOT%20MONTALVO_15-05-2015_19-00-48.pdf)

GAD Montalvo. (14 de 2 de 2020). *gadmontalvo.gob.ec*. Obtenido de <http://gadpmontalvo.gob.ec/esmeraldas/?p=132>

Garcés, M. (2013). *Determinantes de la insatisfacción laboral en el Ecuador desde una perspectiva de género: estudio comparativo entre los años 2007 y 2011*. Quito: FLACSO. Recuperado el 14 de 2 de 2020, de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6992>

Gómez, L., & Lavarthe, J. (2019). Evaluación del engagement en trabajadores de la salud en Uruguay a través de la escala Utrecht de engagement en el trabajo (UWES). *Ciencias Psicológicas*, 05-316.



**ANEXOS**

### Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lee cuidadosamente cada pregunta y decide si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

---

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

---

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía
  2. \_\_\_\_\_ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
  3. \_\_\_\_\_ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
  4. \_\_\_\_\_ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
  5. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo
  6. \_\_\_\_\_ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
  7. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira
  8. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
  9. \_\_\_\_\_ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
  10. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso del trabajo que hago
  11. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso en mi trabajo
  12. \_\_\_\_\_ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
  13. \_\_\_\_\_ Mi trabajo es retador
  14. \_\_\_\_\_ Me "dejo llevar" por mi trabajo
  15. \_\_\_\_\_ Soy muy persistente en mi trabajo
  16. \_\_\_\_\_ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo
  17. \_\_\_\_\_ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando
-

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>Análisis de la satisfacción laboral a través del engagement, aplicado a la alcaldía del municipio Acosta, estado Monagas.</b>
<b>Subtítulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

### Autor (es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Br. Bello Ramírez Luisa María</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 26.291.948</b>
	<b>e-mail</b>	<b>belloramirezluisamaria@gmail.com</b>

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

### Palabras o frases claves:

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

<b>clima laboral</b>
<b>engagement</b>
<b>uwes1</b>
<b>organización</b>
<b>satisfacción</b>
<b>tesis de trabajo de grado</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-Área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN

El engagement o compromiso con la organización es el gran reto que tienen las organizaciones en la actualidad debido al entorno dinámico en el que se desenvuelven y que busca la mejora continua para crear una cultura organizacional que conlleve a aumentar la productividad sin descuidar la calidad en el servicio que prestan. El presente trabajo tiene como finalidad indagar sobre las diversas variables que afectan al individuo a tener un mayor o menor grado de engagement hacia la organización. El análisis efectuado prioriza variables como el género, edad, salario, tiempo de servicio y modalidad contractual. Se realiza una revisión de la literatura encontrando sus antecedentes, conceptos, escalas de medidas y mediante la aplicación de la *UtrechtWorkEngagementScale* (UWES) se trabajó con una población muestral de 18 empleados pertenecientes a la Alcaldía del Municipio Acosta, Estado Monagas, Venezuela. El diseño se basa en una metodología cuantitativa para conocer los diferentes niveles de engagementse evalúan las dimensiones que contribuyen a que el engagement esté presente en ellos. Se encontró que el 73% de los trabajadores están *engaged* con su trabajo y la dimensión mejor evaluada fue "Dedicación". Se concluye que el *engagementes* un constructo que contribuye al bienestar de los trabajadores y un análisis a tiempo puede aportar positivamente en el plan de acción y logro de los objetivos de la organización. Los resultados obtenidos permiten entender que es muy difícil mantener buenos niveles de engagement en instituciones del estado que se encuentran en constante cambios, llenas de inestabilidad y falta de motivación. Además, vale la pena considerar que el recurso humano es el motor de toda Institución y es importante velar por su bienestar físico, intelectual y emocional dentro de su lugar de trabajo.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>MSc. Carmen Córdova</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I. V- 10.516.258
	<b>e-mail</b>	cordovacm@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>MSc. Salazar, Argelis</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I. V- 14.422.354
	<b>e-mail</b>	asalzar@udo.edu.ve
	<b>e-mail</b>	
<b>MSc. Cruz Milagros</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	C.I. V- 12.374.361
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2021	07	25

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
<b>NMOTTG_BRLM2021</b>

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: Alcaldía del municipio Acosta ubicada en Calle Bolívar Edif. Rental San Antonio de Capayacuar, municipio Acosta, Estado Monagas.

Temporal: Mayo - Julio 2021.

### Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

### Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ej: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

  
**JUAN A. BOLANOS CUNELE**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

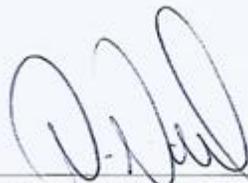
**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



**Br. Luisa María Bellos**

**Autor (a)**



**MSc. Carmen Córdova**

**Asesor Académico**