



ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN COMENTARIOS ESCRITOS (CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA, VENEZUELA)

Lic. Naima Josefina Bastardo R.

Magister: Gerencia de Recursos Humanos

Profesora Universitaria, Dedicación Exclusiva

Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG)

naimabr27@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Naima Josefina Bastardo R. (2016): "Estudio de la satisfacción laboral en comentarios escritos (Caso: Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela)", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/comentarios.html>

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo analizar en términos cualitativos una serie de comentarios escritos por los empleados de la UNEG referidos a la satisfacción laboral. Cuando se aplicó una encuesta para medir el nivel de satisfacción con el trabajo, unos dieciséis administrativos unegistas plasmaron sus comentarios y sugerencias, en la sección tercera del instrumento. Robbins (2004) plantean que son los trabajadores insatisfechos quienes vocean su estado de enfermedad. Sin embargo, quince de esos voceadores están satisfechos. Se concluye que el estado de satisfacción laboral no es absoluto, sino que se pueden plantear mejoras, quejas, comentarios y sugerencias en varios aspectos que comprende la satisfacción laboral. También se realizan unas consideraciones teóricas sobre el comportamiento del trabajador sobre la satisfacción e insatisfacción laboral.

Palabras claves: satisfacción laboral, comentario laboral, insatisfacción laboral, personal administrativo, universidad.

Abstract

This research aims to analyze qualitatively a number of reviews written by employees of the UNEG related to job satisfaction. When a survey to measure the level of satisfaction with work, some administrative sixteen unegistas captured their comments and suggestions in the third section of the instrument was applied. Robbins (2004) argue that workers who are dissatisfied vocean their state of formlessness. However, fifteen of these hawkers are satisfied. It is concluded that the state of job satisfaction is not absolute, but may pose improvements, complaints, comments and suggestions on various aspects comprising job satisfaction. some theoretical considerations on worker behavior on satisfaction and job dissatisfaction are also performed.

Keywords: job satisfaction, job comments, job dissatisfaction, staff, university.

1. Introducción

En otra comunicación (BASTARDO, en prensa), se presentó el análisis cuantitativo de la satisfacción laboral del personal administrativo de Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG; en adelante). En esa oportunidad, los datos numéricos y su interpretación indicaban que el personal administrativo unegista se encontraba satisfecho laboralmente.

En este artículo queremos analizar los datos cualitativos, es decir, los comentarios, que reportaron 16 de los 112 sujetos encuestados. En la sección tercera del instrumento aplicado, llamada **COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**, dieciséis sujetos se tomaron la molestia de escribir sus inquietudes sobre el tema abordada por la encuesta: conocer la opinión sobre su satisfacción laboral en la UNEG. En otras palabras, en esta ocasión se analiza la opinión cualitativa de la satisfacción laboral del personal administrativo unegista.

Este estudio se justifica y cobra relevancia dado que, por lo general, el estudio de la satisfacción laboral se fundamenta en el tratamiento estadísticos de los datos recogidos (Tabash, 2010; Morales, 2005; Alonso, (2008); Muñoz (1990); Rodríguez, Alonso, Núñez, Atay, González, y Montero, C. (2007) y BASTARDO, 2009).

2. Conceptualización de la satisfacción laboral

En este trabajo se asume la satisfacción laboral como una parte del comportamiento organizacional (CO, en adelante). Se asume la conceptualización del CO dada por Robbins (1995):

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

El CO es el estudio sistemático y científico del comportamiento humano de las acciones y actitudes de los individuos, grupos o equipos de trabajo y de las estructuras en un ambiente organizacional, con el fin de promover la productividad, reducir el ausentismo y la rotación, aumentar la satisfacción laboral y promover la ciudadanía organizacional, que constituyen los aspectos o las variables dependientes. En este sentido, uno de los objetivos del CO es describir el comportamiento de los trabajadores y otro es determinar las causas de tal comportamiento.

Entonces, la satisfacción laboral se presenta, en primera instancia, como una variable dependiente del CO. Robbins (2004) la define como “la actitud general del individuo hacia su puesto” (p. 25) de trabajo. Esta autora aclara que la satisfacción con el trabajo no es un comportamiento voluntario, planificado e intencional como si son la productividad, reducir el ausentismo y la rotación. Esta característica de la satisfacción laboral se debe a que ella es una variable dependiente primaria, porque puede influir en las otras variables señaladas.

Si se asume la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo (Aguirre y Martínez-Díaz, 2006, Márquez, 2005; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996 y Becerra, 1998, entre otros), entonces se está diciendo que la satisfacción con el trabajo es una evaluación, un juicio u una opinión general o global del trabajador hacia su propio desempeño laboral y las condiciones que lo rodean, como ambiente físico, compañeros, jefe, entre otros elementos contextuales. En este caso, se podría preguntar al trabajador ¿está usted satisfecho con su trabajo? Y la respuesta solo puede tener dos opciones opuestas, sí o no.

Pero también esta opinión se puede parcelar en varios aspectos o factores que conforman dicha opinión. En otras palabras, el trabajador puede estar satisfecho en unos aspectos y otros, no; o estarlo mediadamente. Vista así por aspectos diversos, la satisfacción laboral se puede conceptualizar como “(...) una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”, como la definen Kreitner y Kinick (1997, p. 171; ver también Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996).

BASTARDO (2009) define, basándose en Robbins (1998), la satisfacción laboral como:

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

La definición anterior se apoya y fundamenta en Robbins (1998). En efecto, para este autor los elementos o factores determinantes de la satisfacción laboral son los siguientes:

- La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- El reto del Trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- El apoyo de los Colegas.
- El sistema de recompensas y los beneficios laborales.

A su vez, dentro de estos factores hay otros elementos que permiten una mayor comprensión de los aspectos a medir de la satisfacción laboral, tal como se especifican en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral según Robbins (1998)

Factores	■ Aspectos asociados
La compatibilidad entre la Personalidad y el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.
El reto del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. ■ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. ■ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. ■ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. ■ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de Capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).
Las condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada. ■ Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir el ambiente laboral.
El apoyo de colegas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen, así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.
El sistema de recompensas y beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfacción con el salario: grado: percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizada. ■ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: grado de justicia que el trabajador percibe las políticas de promoción y ascenso dentro de la organización. ■ Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.

Fuente: Robbins (1998), con modificaciones.

El factor la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo busca identificar la relación entre vocación profesional y el trabajo en sí. El factor reto al trabajo recoge aspectos que permiten determinar si el trabajo es desafiante y da oportunidades para aplicar las habilidades y destrezas. El factor sistema de recompensas y beneficios laborales mide la justicia social-laboral y beneficios socio-médicos. El factor las condiciones de trabajo identifica el estado de seguridad y bienestar del ambiente laboral. El factor el apoyo de colegas precisa la interacción social, es decir, cómo se dan las relaciones en el grupo de trabajo.

3. La satisfacción o la insatisfacción laboral como comentario

Robbins (2004) sostiene que quienes manifiestan de diversas maneras su actitud hacia el trabajo son los trabajadores insatisfechos; es decir, los empleados insatisfechos manifiestan su estado de no satisfacción. Esto implica que los trabajadores satisfechos (total o parcialmente) no hacen una manifestación evidente que merezca que los teóricos de la satisfacción laboral la estudien.

Robbins (ídem, p. 110) plantea que la insatisfacción puede expresarse en dos dimensiones: constructiva y destructiva, que a su vez se expresan en cuatro comportamientos (ver Figura 1), a saber:

- (i) Constructiva activa, que se da en el vocear; en este caso, se analizan con los superiores los problemas y se sugieren mejoras; la organización gremial puede jugar un papel clave.
- (ii) Constructiva pasiva, que se da en lealtad; aquí, aunque el trabajador insatisfecho expresa el malestar, se espera que mejoren las cosas; pero se defiende la institución ante terceros o extraños.
- (iii) Destructiva activa, que se da en con la renuncia.
- (iv) Destructiva pasiva, que se da en la negligencia; en este caso, se da mucho el ausentismo laboral, el retardo crónicos en las tareas, poco empeño, se eleva la tasa de errores.

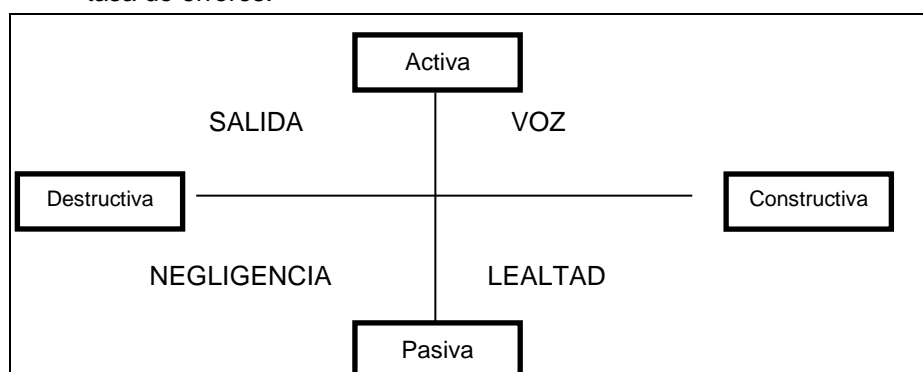


Figura 1. Respuestas a la insatisfacción laboral

NOTA: Tomado de Robbins (2004, p. 111)

Robbins (2004) señala que manifestaciones destructivas en sus dos comportamientos están muy asociadas con las variables dependientes de productividad, ausentismo y rotación (o cambio de trabajo). Pero los comportamientos constructivos develan cierta actitud positiva hacia el trabajo y supone una comprensión y tolerancia por parte del trabajador; este espera que las cosas puedan mejorar en el tiempo, por ejemplo, con un mejor contrato laboral. En todo caso, la vocería permite expresar la insatisfacción mediante el procedimiento de queja, que se espera finalicen en provechosas y ventajosas condiciones laborales. Por otro lado, la vocería tiene otro lado: cuando la queja se hace pública, o sea, sale de la empresa y se divulga en la calle.

4. Características de los sujetos voceadores y el instrumento

En el marco de esta investigación descriptiva, se trabajó con dieciséis sujetos (16), ya que de los 112 individuos a los cuales se les dio el instrumento este reducido grupo hizo comentarios en la sección tercera de dicha encuesta. En el Cuadro 1, se distribuyen estos sujetos por sedes unegistas (Ciudad Bolívar y Puerto Ordaz), su grupo etarios, sexo y antigüedad laboral.

Cuadro 1. Distribución de los sujetos que hicieron comentarios por grupo etario, tiempo laborando, sede y sexo

Grupo etario	Tiempo laborando	Sede								Total	
		Ciudad Bolívar		Puerto Ordaz							
		Mas	Fem	Mas			Fem				
		TL2	TL2	TL1	TL2	TL3	TL1	TL2	TL3		TL4
I. Entre 25 y 35 años				2	2						4
II. Entre 36 y 45 años		1	3			1	1	1	1	1	9
III. Entre 46 y 55 años							1		1	1	3
Total		1	3	2	2	1	2	1	2	2	16

Nota: TL1: Tiempo laborando con menos de 5 años; TL2: Tiempo laborando entre 6 y 10 años; TL3: Tiempo laborando entre 11 y 20 años; TL4: Tiempo laborando con más de 20 años

Como nos informa el Cuadro 1, son las mujeres las que hicieron más comentarios (10 sujetos); esta predominancia femenina es algo 'casi natural' en tanto que el personal administrativo se asocia con 'secretaria' y esta función laboral ha sido desempeñada culturalmente por mujeres; aunque las funciones del personal administrativo no se reducen actualmente al secretariado. El grupo etario de las mujeres predominante es el de 36 y 45 años. En la sede Ciudad Bolívar, el sector entre 6 y 10 años laborando en la UNEG es el único que hizo algún aporte más allá de llenar la encuesta por ítems; en esta sede, solo 4 sujetos hicieron comentarios. En Puerto Ordaz, las mujeres se ubican entre 36 y 55 años; no hay mujeres en el grupo etario de 25 y 35 años y no hay hombres en el último grupo etario. Mientras en Ciudad Bolívar fueron tres las mujeres, en Puerto Ordaz todos los grupos etarios y tiempo laborando se reducen a una sola y única fémina, pero hay una para casi todos los lapsos de tiempo laborando y grupos etarios (no hay empleados con tiempo laborando entre 6 y 10 años con grupo etario de 46 y 55 años). Aunque entre los 112 sujetos hay personas con menos de 25 años de edad y con más de 55 años, ellos sin embargo no hicieron comentarios.

También se diseñó un sistema para hacer referencia a estos sujetos voceadores (Ver Cuadro 2). Para ello, se tomó el número romano que antecede al grupo etario; el número arábigo que sigue al tiempo laboral; también se tomó el número y letra de sexo o género y por último la sede (CB o PO). De tal forma que se tienen los siguientes códigos: S1F.CB.II.2., S13M.PO.I.1., que se lee el primero así: Sujeto primero femenino, de Ciudad Bolívar, con edad entre 36 y 45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG.; y el otro código así: sujeto décimo tercero, de Puerto Ordaz, con edad entre 25 y 35 años y con menos de 5 años laborando en la UNEG. Esta identificación permitirá, en la interpretación de esos comentarios, saber cuál sujeto habla y cómo fueron sus respuestas. A continuación se especifica la codificación:

Cuadro 2. Códigos asignados a los sujetos que hicieron comentarios y su desciframiento

Código	Desciframiento
S1F.CB.II.2	Sujeto primero femenino, de Ciudad Bolívar, con edad entre 36 y 45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S2F.CB.II.2	Sujeto segundo femenino, de Ciudad Bolívar, con edad entre 36 y 45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S3F.CB.II.2	Sujeto tercero femenino, de Ciudad Bolívar, con edad entre 36 y 45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S4M.CB.II.2	Sujeto cuarto masculino, de Ciudad Bolívar, con edad entre 36 y 45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S5F.PO.II.3	Sujeto quinto femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 36 y 45 años y entre 11 y 20 años laborando en la UNEG
S6F.PO.III.3	Sujeto sexto femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 46 y 55 años y entre 11 y 20 años laborando en la UNEG
	Sujeto séptimo femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 36 y

S7F.PO.II.2	45 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S8F.PO.III.1	Sujeto octavo femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 46 y 55 años y con menos de 5 años laborando en la UNEG
S9F.PO.II.1	Sujeto noveno femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 36 y 45 años y con menos de 5 años laborando en la UNEG
S10F.PO.III.4	Sujeto décimo femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 46 y 55 años y con más 20 años laborando en la UNEG
S11F.PO.II.4	Sujeto décimo primero femenino, de Puerto Ordaz, con edad entre 36 y 45 años y con más 20 años laborando en la UNEG
S12M.PO.II.3	Sujeto décimo segundo masculino, de Puerto Ordaz, con edad entre 36 y 45 años y entre 11 y 20 años laborando en la UNEG
S13M.PO.I.1	Sujeto décimo tercero masculino, de Puerto Ordaz, con edad entre 25 y 35 años y con menos 5 años laborando en la UNEG
S14M.PO.I.1	Sujeto décimo cuarto masculino, de Puerto Ordaz, con edad entre 25 y 35 años y con menos 5 años laborando en la UNEG
S15M.PO.I.1	Sujeto décimo quinto masculino, de Puerto Ordaz, con edad entre 25 y 35 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG
S16M.PO.I.2	Sujeto décimo sexto masculino, de Puerto Ordaz, con edad entre 25 y 35 años y entre 6 y 10 años laborando en la UNEG

Por otro lado, el instrumento elaborado consta de tres partes principales, a saber: (a) información general del encuestado; (b) el cuestionario en sí y (c) una sección de comentario y sugerencia por parte del informante, si lo considera oportuno. La segunda parte consta de un total de cuarenta y seis (46) ítems. En esta segunda sección, los ítems se distribuyen en los cinco factores que miden la satisfacción laboral, a saber:

- La compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- EL reto del trabajo.
- Las condiciones de trabajo.
- El apoyo de colegas.
- El sistema de recompensas y los beneficios laborales.

Estos factores se fundamentan en la clasificación propuesta por Robbins (1998), que está recogida en el Cuadro 1. Sin embargo, no se va a presentar todo el instrumento (para más detalles, ver Bastado, en prensa), porque, como se verá luego, los comentarios se centraron en tres de los factores, a saber: factor Reto del Trabajo, factor Condiciones de Trabajo y factor Sistema de recompensas. En el Cuadro 3 se presentan las secciones necesarias del instrumento con sus respectivos indicadores, que permiten una mayor comprensión y descripción de cada factores medidor de la satisfacción laboral.

Cuadro 3. Factores necesarios del instrumento

Factores	Indicadores	Ítem
Reto al trabajo	La distribución de las cargas y tareas del trabajo	5
	La organización del trabajo	6
	La definición de las funciones y responsabilidades en la oficina	7
	El apoyo que me ofrece la Universidad para ampliar mi formación	8
	El plan de actualización y capacitación	9
	La atención dada a mis requerimientos en el plan de formación	10
	La forma en que se supervisa mi trabajo	11
	La retroalimentación de mi desempeño laboral	12
	La variedad de habilidades que implica el trabajo	13
	La significación e importancia de la tarea en la oficina	14
	El impacto que genera las actividades que realizo en la UNEG	15
	La calidad de los servicios que se prestan	16
	La autonomía para realizar el trabajo	17
	La capacidad para actuar espontánea, adecuada e independientemente cuando la situación lo amerita	18
	El volumen de trabajo asignado	19
	La complejidad del trabajo	20
	El ambiente de trabajo y su stress	21
	La dotación de mobiliario	22

Condiciones de trabajo	El espacio físico de la oficina	23
	Las herramientas laborales (lápices, computadora, equipos técnicos, tinta, etc.)	24
	Las condiciones de limpieza y aseo	25
	La seguridad y condiciones de trabajo en oficinas, pasillos, estacionamiento, etc.	26
	La calidad de los servicios de vigilancia	27
	Las condiciones ambientales del lugar del trabajo (climatización, iluminación, decoración, ventilación, ruido...).	28
Sistema de recompensa y beneficios laborales	Los procesos administrativos	29
	El reconocimiento de mi jefe inmediato	40
	El salario percibido	41
	El sistema de promociones y ascenso	42
	Los beneficios sociales y laborales que ofrece la Universidad	43
	Las oportunidades que me ofrece la Universidad para desarrollar mi carrera profesional	44
	El nombre y prestigio de la UNEG	45
	El hecho de trabajar en la UNEG	46

Dado que es necesario para la sección siguiente, se presenta la escala que se empleó para determinar el nivel de la satisfacción laboral en términos cuantitativos. En el Cuadro 4 se recoge esta escala.

Cuadro 4. **Escala para la interpretación estadística de resultados**

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

5. Están satisfechos, pero se quejan

En BASTARDO (en prensa), se determinó que el personal administrativo de la UNEG está, en términos cuantitativos, satisfechos, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. **Medias ponderadas de la satisfacción laboral y los factores asociados**

Factores	Media	Cualidad
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo	4,06	Satisfecho
Reto del trabajo		
	3,75	Satisfecho
Condiciones de trabajo	3,22	Medianamente Satisfecho
Apoyo de colegas	4,16	Satisfecho
Sistema de recompensas y beneficios laborales	3,48	Satisfecho
Satisfacción Laboral	3,70	Satisfecho

En general, se obtuvo una media de 3,70; la cual es indicativa de que el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana se siente laboralmente satisfecho.

Ahora bien, de acuerdo con los postulados de Robbins (2004), no debería haber comentarios, es decir, las dieciséis consideraciones recogidas. Según el teórico citado, solo los insatisfechos vocean su actitud negativa hacia su trabajo y sus circunstancias. Se podría pensar que si bien de manera general el personal administrativo unegista está satisfecho, cuando se miran las actitudes individuales no es así, porque los trabajadores están insatisfechos. Sin embargo, este no es el caso. Una especificación de sus respuestas a los 46 ítems así lo demuestra, como se puede apreciar en la Tabla 2.

La información de la Tabla 2 se puede recoger numéricamente como se presenta en la Tabla 3 y con ella se demuestra que no se puede afirmar con exactitud que los sujetos unegistas que emitieron comentarios estén (todos) insatisfechos o próximos a ella, como plantea la teoría.

Robbins (2004) indica que son los trabajadores insatisfechos quienes manifiestan su estado de no satisfacción. Es decir, también los satisfechos se quejan., porque quince de estos

sujetos están predominantemente satisfechos. En nuestro caso, solo el unegista S11F.PO.II.4 parece corresponder con los planteamientos teóricos; este sujeto femenino décimo primero tiene una mediana satisfacción con una notable tendencia hacia el estado de completamente insatisfecho; se esperaría que todos los demás estuvieran en esta misma situación. Pero no es así. Aun, en este caso de comentarios, la satisfacción en el trabajo se ubica en el estado de satisfecho, con tendencia hacia la mediana satisfacción, que cuadra con la tendencia general, como se puede constatar en la Tabla 1.

Tabla 2. Respuestas de los sujetos que hicieron comentario

ítem ↓ sujeto	Sede Cd. Bolívar				Sede Puerto Ordaz											
	→ S1F.C B.II.2	S2F.C B.II.2	S3F.C B.II.2	S4M.C B.II.2	S5F.P O.II.3	S6F.PO .III.3	S7F.P O.II.2	S8F.PO .III.1	S9F.P O.II.1	S10F.P O.III.4	S11F.P O.II.4	S12M.P O.II.3	S13M.P O.I.1	S14M.P O.I.1	S15M.P O.I.1	S16M.P O.I.2
1	S	CS	CS	S	S	MDS	CS	CS	CS	CS	MDS	S	MDS	S	CS	CS
2	CS	S	MDS	S	S	S	S	MDS	S	CS	S	S	MDS	MDS	CS	S
3	S	CS	CS	S	MDS	S	S	CS	S	CS	I	MDS	S	S	S	MDS
4	S	MDS	S	S	S	I	S	CS	S	I	I	S	S	MDS	S	CI
5	S	S	S	S	S	S	S	CS	CS	MDS	MDS	S	S	MDS	MDS	CS
6	S	S	S	S	S	S	S	CS	CS	S	MDS	S	MDS	MDS	MDS	CS
7	S	S	S	S	S	S	MDS	CS	S	CI	MDS	S	I	I	I	S
8	CS	S	CI	S	MDS	MDS	I	S	CS	CS	CI	MDS	S	CS	S	I
9	MDS	MDS	CI	MDS	I	CI	I	I	MDS	S	CI	MDS	I	MDS	MDS	CI
10	S	I	CI	S	I	CI	I	MDS	S	I	I	MDS	S	MDS	MDS	CI
11	S	S	MDS	S	S	MDS	MDS	S	CS	I	I	S	S	S	MDS	MDS
12	S	I	S	S	S	I	I	CS	CS	CI	I	MDS	S	MDS	MDS	I
13	S	MDS	CS	S	S	CS	MDS	CS	CS	CS	I	S	S	MDS	MDS	S
14	S	S	CS	S	CS	S	S	S	CS	I	I	MDS	S	S	MDS	MDS
15	S	CS	CS	CS	CS	CS	MDS	CS	CS	I	I	MDS	S	CS	MDS	MDS
16	MDS	MDS	S	CS	S	CS	I	I	CS	I	MDS	MDS	S	S	MDS	CS
17	S	S	S	CS	CS	S	I	MDS	CS	CS	MDS	MDS	S	I	MDS	MDS
18	S	CS	S	S	CS	S	MDS	CS	CS	CS	S	S	MDS	MDS	MDS	MDS
19	S	S	S	S	S	MDS	S	CS	CS	I	S	CS	MDS	I	I	CS
20	S	CS	CS	S	S	MDS	S	CS	CS	MDS	S	S	S	MDS	S	MDS
21	S	S	MDS	S	S	MDS	S	CS	S	I	S	MDS	CS	I	S	CS
22	MDS	MDS	CI	I	I	MDS	I	I	MDS	I	I	MDS	MDS	I	MDS	CI
23	MDS	MDS	CI	S	I	CS	MDS	MDS	MDS	I	MDS	MDS	S	I	S	CI
24	MDS	MDS	CI	MDS	I	MDS	MDS	I	S	S	MDS	S	I	MDS	I	MDS
25	MDS	S	MDS	S	MDS	MDS	MDS	CS	S	I	I	S	S	S	CS	I
26	MDS	MDS	CI	S	MDS	I	MDS	MDS	MDS	I	I	MDS	I	S	S	CI
27	MDS	S	MDS	S	MDS	S	I	I	S	CI	MDS	CI	I	S	S	I
28	MDS	S	CI	S	I	I	MDS	MDS	MDS	I	MDS	I	MDS	MDS	S	I
29	S	S	CI	S	S	MDS	MDS	MDS	S	CS	MDS	MDS	MDS	MDS	S	CI

30	S	S	S	CS	CS	CS	S	CS	S	CS	S	S	S	CS	CS	CS
31	S	CS	CS	CS	CS	I	S	CS	S	CS	MDS	MDS	S	MDS	CS	CS
32	S	S	S	CS	CS	CS	S	CS	S	CS	MDS	MDS	MDS	CS	CS	CS
33	S	CS	S	CS	CS	CS	S	CS	S	CS	MDS	MDS	MDS	CS	S	CS
34	S	CS	S	S	CS	MDS	S	CS	S	CS	MDS	S	S	S	S	S
35	S	S	S	S	CS	S	S	CS	CS	CS	MDS	S	S	S	S	S
36	MDS	CS	CS	S	CS	I	S	CS	CS	CS	I	S	S	MDS	CS	CS
37	S	CS	CS	S	CS	MDS	S	CS	S	CI	MDS	S	S	S	S	MDS
38	S	MDS	CS	S	MDS	CI	I	CS	CS	CI	CI	MDS	I	MDS	S	S
39	S	S	MDS	S	CS	MDS	S	MDS	MDS	CS	MDS	S	MDS	S	S	S
40	S	CS	S	S	CS	MDS	S	I	MDS	CI	I	MDS	S	S	CS	CS
41	MDS	MDS	I	MDS	S	CI	I	I	I	CI	I	I	CI	MDS	CI	CI
42	MDS	I	I	MDS	CI	CI	I	I	I	CI	I	I	I	I	CI	CI
43	MDS	I	S	S	S	MDS	I	I	CS	CI	I	S	MDS	I	S	S
44	MDS	MDS	I	S	S	CI	I	CS	S	CI	CI	MDS	MDS	S	S	CI
45	MDS	S	S	CS	S	S	S	I	CS	CI	MDS	S	MDS	CS	MDS	S
46	S	S	S	CS	CS	S	S	S	CS	I	MDS	CS	MDS	S	S	S

NOTA: CS: Completamente Satisfecho. S: Satisfecho. MDS: Medianamente Satisfecho. I: Insatisfecho. CIS: Completamente Insatisfecho.

Tabla 3. Suma de las respuestas por sujetos según la escala de interpretación

Sujeto Niveles	Completament e Satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Total
S1F.CB.II.2	2	29	15			46
S2F.CB.II.2	11	20	11	4		46
S3F.CB.II.2	10	18	6	3	9	46
S4M.CB.II.2	9	32	4	1		46
S5F.PO.II.3	15	18	6	6	1	46
S6F.PO.III.3	7	12	15	6	6	46
S7F.PO.II.2	1	21	11	13		46
S8F.PO.III.1	24	4	8	10		46
S9F.PO.II.1	20	17	7	2		46
S10F.PO.III.4	16	3	2	14	11	46
S11F.PO.II.4		6	20	16	4	46
S12M.PO.II.3	2	20	20	3	1	46
S13M.PO.I.1	1	22	15	7	1	46
S14M.PO.I.1	6	15	17	8		46
S15M.PO.I.1	8	19	14	3	2	46
S16M.PO.I.2	12	10	9	5	10	46
Total	131	262	183	101	45	736

Si se tuviese que incluir a estos dieciséis sujetos en algunas de esas formas de manifestación, se opta por la constructiva pasiva, la lealtad. Estas manifestaciones no son exactamente vocear (en los términos de Robbins, 2004), porque no se han hecho conjuntamente con el patrón, sino ante una investigadora, quien es miembro de la misma Institución. Pero se tiene la esperanza de que se conviertan en el voceo, porque como escribié, el unegista S15M.PO.I.1: espero que las autoridades tenga en cuenta esta investigación.

En el Cuadro 5, se hace una clasificación de las opiniones de los encuestados tomando en cuenta los factores determinantes de la satisfacción; a estos se les ha colocado su definición teórica y se han colocado solamente aquellos factores donde se ha emitido opinión.

De los cinco factores determinantes de la satisfacción en el trabajo (1. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo, 2. Reto al trabajo, 3. Condiciones de trabajo, 4. El apoyo de los colegas y 5. Sistema de recompensa y beneficios laborales), solo tres tienen comentarios y sugerencias, es decir, el segundo, el tercero y el quinto. Entonces, se podría decir que los empleados parecen tener un acuerdo entre su personalidad, su formación profesional y las tareas que realizan; en otras palabras, los encuestados están o parecen estar satisfechos con esos factores. El otro factor no tomado en cuenta es el Apoyo de colegas sugiriendo también esta ausencia buenas relaciones sociales e interpersonales entre los colegas administrativos; se cubren las necesidades de interacción social laboral. De acuerdo con la teoría que se sigue aquí, los comentarios deberían estar únicamente en el factor Condiciones de Trabajo, dado que obtuvo una mediana satisfacción laboral.

El factor Sistema de recompensa y beneficios laborales es el más comentado. Este factor está formado por siete indicadores y son mencionados el 5.2., 5.3., 5.4., 5.6. y 5.7.; de ellos el sistema de promociones y ascenso aparece cuatro veces, mientras que el sueldo tres veces. La teoría bifactorial de Herzberg plantea que cuando el factor motivador promociones y ascenso va mal produce insatisfacción y también el factor higiénico sueldo.

Si tomamos en cuenta el momento en que fue aplicada la encuesta (paros, enfrentamientos Universidad-Gobierno Nacional, luchas por un mejor sueldo), se podría esperar que el tópico 'sueldo' apareciese más veces. Robbins (2004) indica que no necesariamente una "expansión económica, aumento de sueldos y un mercado laboral fuerte" se traduce en un aumento de la satisfacción laboral: "al parecer, la prosperidad económica no se traduce necesariamente en mayor satisfacción" (p. 79), como pasó en el año 2000 en Estados Unidos. Pero esta investigación plantea lo contrario: una etapa de crisis económica y bajos beneficios laborales en la Universidad venezolana, y en la UNEG de manera particular, no se traduce en insatisfacción.

Sin embargo, las opiniones emitidas parecen señalar que más insatisfacción produce un sistema de promociones mal aplicado. En su estudio, Robina (2002) reporta que los empleados públicos prefieren un sistema de promoción basado en la formación y preparación y no en el amiguismo y en el no causar problemas al jefe. El empleado S16M.PO.I.2 indica el amiguismo como mecanismo de accesos y eso le molesta: No existe la reclasificación por mérito, sino por amiguismo. En este sentido, hay que decir con Robbins (1995) que "los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. [...] De igual forma, los empleados buscan políticas y prácticas justas de

ascensos.”, (p.152). Robina (2002) señala que, en la administración pública y por ser muy burocratizada, es necesario un “principio de igualdad” (p. 450) en el sistema de retribuciones y promociones, dado que está sujeta un presupuesto establecido. Y precisamente el informante S12M.PO.II.3 pide aplicar ese principio de igualdad: El sistema de promoción y ascenso debe ser aplicado a todos por igualdad de condiciones, evaluando de manera objetiva y meritatoria cada caso.

El informante S5F.PO.II.3. indica que los ascensos y, en fin, cualquier movimiento de personal debería ser producto de un acuerdo entre varias personas y no una sola; es decir, que se involucren la Dirección de Personal, los jefes y coordinadores, y también –aunque no lo dice- el propio trabajador interesado en el ascenso; y para ello se tome en cuenta la antigüedad y la evaluación a su desempeño laboral, como sugiere el informante S7F.PO.II.2: No existe una valoración al mérito en cuanto al ascenso del personal administrativo con relación a su antigüedad y evaluaciones; así como su formación académica y profesional: [...] al personal administrativo no se le reconoce su título de profesional sino existe la vacante (S16M.PO.I.2).

Todo esto ocurre con los ascensos y movimiento de personal, porque en la UNEG no hay un sistema promociones y ascensos para el personal administrativo en su conjunto y solo lo hay para las secretarías. En esta ausencia se fundamenta la queja del informante S6F.PO.III.3 cuando afirma: El sector administrativo no tiene planes de promoción.

Unido a la queja de un sistema de promociones más justa, está la solicitud de cursos, porque en el tabulador actual los cursos y talleres suman puntos, para un posible ascenso. El informante S3F.CB.II.2 tiene posiblemente en mente una renuncia, dado que la UNEG no brinda oportunidades favorables para el crecimiento personal y profesional: [...] No obstante, aunque la UNEG ofrece estabilidad laboral y algunos beneficios, no representa una opción u oportunidad de crecimiento económico (sueldo) para su personal (5.2.). En cuanto al crecimiento profesional para el personal administrativo, está sujeto a muchas “restricciones” para el ascenso (5.3.).

A juzgar por los comentarios reportados en el factor Condiciones de trabajo, se podría afirmar que los empleados unegistas trabajan –como se dice- “con las uñas”. Se denuncia un estado de precariedad al punto de no ser proveídos de las herramientas mínimas necesarias para realizar el trabajo como lápices, bolígrafos, grapas y cinta adhesiva. También el estado físico del ambiente laboral no es bueno, porque el mobiliario no es el adecuado y, en cierta forma, están hacinados.

En el factor Reto al Trabajo, se pide un plan de formación profesional, como lo plantean los voceadores S6F.PO.III.3 y S16M.PO.I.2; en palabras de este último: Mejorar los procesos de capacitación del personal administrativo. También se pide más autonomía para realizar las tareas y actividades: Como trabajadora de esta universidad deseo mayor oportunidad que nos den para la ejecución de nuestros trabajos (S10F.PO.III.4). Por su lado, la voceadora S5F.PO.II.3 manifiesta su regocijo por los servicios que presta y pide a sus colegas más identificación y compromiso organizacional: [...] Seguir identificándonos, a pesar de todo, de lo malo, de la crisis; de lo que escapa de nuestras manos, [estoy] ORGULLOSA DEL SERVICIO QUE PRESTO CADA DÍA A LA NACIÓN Y A LA UNEG.

Por otro lado, hay otros comentarios que no entraron en la clasificación y otros que entrando merece un análisis especial. Así tenemos, el S9F.PO.II.1 que hace un llamado de conciencia a sus colegas y quizás todos los miembros de la UNEG: Hace falta más conciencia de querer nuestro lugar de trabajo, dando un poquito más de nuestros esfuerzos cumpliendo nuestra labor a cabalidad. Ser unegista cada día más. Apela al compromiso organizacional y a la identificación con la UNEG. En cierta forma, plantea una cuestión de moral laboral. Esta implica solidaridad del grupo, un objetivo común, actividades hacia el objetivo y la participación individual como clave del proceso, unido con la identidad con la organización, (Caballero, 2002).

Mientras que el S8F.PO.III.1 parece recordar ese objetivo general de la UNEG y las condiciones cómo debería ejecutarse: Una Universidad como la que soñamos debe estar abocada a formar profesionales en el marco del libre pensamiento e ideas, fomentándoles valores humanos, [y] los principios ciudadanos en un ambiente adecuado donde no exista

Cuadro 5. Clasificación de las opiniones emitidas según el factor determinante de la satisfacción y su indicador

Factor	Indicadores	Opiniones
2. Reto del trabajo. (Variedad de habilidades y talentos, identidad y significación de la tarea, autonomía y retroalimentación)	2.1.La distribución de las cargas y tareas del trabajo	S5F.PO.II.3 [...] Seguir identificándonos, a pesar de todo, de lo malo, de la crisis; de lo que escapa de nuestras manos, [estoy] ORGULLOSA DEL SERVICIO QUE PRESTO CADA DIA A LA NACIÓN Y A LA UNEG (2.11 y 2.12) S6F.PO.III.3 Hace más de 5 años que no asisto a ningún curso (2.5.) S10F.PO.III.4 Como trabajadora de esta universidad deseo mayor oportunidad que nos den para la ejecución de nuestros trabajos (2.13.). S16M.PO.I.2 Mejorar los procesos de capacitación del personal administrativo (2.5.)
	2.2.La organización del trabajo	
	2.3.La definición de las funciones y responsabilidades en la oficina	
	2.4.El apoyo que me ofrece la Universidad para ampliar mi formación	
	2.5.El plan de actualización y capacitación	
	2.6.La atención dada a mis requerimientos en el plan de formación	
	2.7.La forma en que se supervisa mi trabajo	
	2.8.La retroalimentación de mi desempeño laboral	
	2.9. La variedad de habilidades que implica el trabajo	
	2.10. La significación e importancia de la tarea en la oficina	
	2.11. El impacto que genera las actividades que realizo en la UNEG	
	2.12. La calidad de los servicios que se prestan	
	2.13. La autonomía para realizar el trabajo	
	2.14. La capacidad para actuar espontánea, adecuada e independientemente cuando la situación lo amerita	
	2.16.El volumen de trabajo asignado	
	2.17.La complejidad del trabajo	
3. Condiciones de trabajo (Aspectos del ambiente físico y psicológico de la organización)	3.1. El ambiente de trabajo y su stress	S1F.CB.II.2 Me gustaría contar con un mejor servicio de vigilancia (3.7.) S2F.CB.II.2 La universidad debería mejorar las condiciones laborales en cuanto adecuación de planta física (3.3.), y mobiliario (3.2.), así como materiales y útiles de oficina (3.4.). S3F.CB.II.2 Contar con recursos materiales y equipos (ya hace muchos años que debemos comprar cada uno desde la cinta adhesiva hasta los lápices, grapas y bolígrafos algunas veces para no parar las actividades y cumplir las metas establecidas) (3.4.), y mobiliarios (3.2.) S7F.PO.II.2 Los Procesos se realizan de una manera muy lenta (3.9.) S14M.PO.I.1 [...] Esto conlleva a que las condiciones laborales dentro de la misma no sean las más óptimas: la falta de insumos de oficinas (3.4.), el poco espacio físico para desarrollar nuestras actividades (3.3.).
	3.2.La dotación de mobiliario	
	3.3.El espacio físico de la oficina	
	3.4. Las herramientas laborales (lápices, computadora, equipos técnicos, tinta, etc.)	
	3.5.Las condiciones de limpieza y aseo	
	3.6. La seguridad y condiciones de trabajo en oficinas, pasillos, estacionamiento, etc.	
	3.7.La calidad de los servicios de vigilancia	
	3.8. Las condiciones ambientales del lugar del trabajo (climatización, iluminación, decoración, ventilación, ruido...).	
	3.9. Los procesos administrativos	
5. Sistema de recompensas	5.1.El reconocimiento de mi jefe inmediato	S1F.CB.II.2 Me gustaría percibir un mejor salario (5.2.), contar con mejores beneficios laborales y sociales: servicios médicos, becas de estudios para
	5.2.El salario percibido	

(Satisfacción con el salario, el sistema de promociones, ascensos y beneficios socio-laborales)	5.3.El sistema de promociones y ascenso	los hijos, el beneficio de útiles escolares (5.4.), S3F.CB.II.2 [...] No obstante, aunque la UNEG ofrece estabilidad laboral y algunos beneficios, no representa una opción u oportunidad de crecimiento económico (sueldo) para su personal (5.2.). En cuanto al crecimiento profesional para el personal administrativo, está sujeto a muchas “restricciones” para el ascenso (5.3.).
	5.4.Los beneficios sociales y laborales que ofrece la Universidad	S4M.CB.II.2 Mejorar los aspectos dentro de la institución (sociales y laborales) (5.4.)
	5.5.Las oportunidades que me ofrece la Universidad para desarrollar mi carrera profesional	S5F.PO.II.3 Revisar las políticas de ascensos-movimiento de personal [...] existe inconformidad-descontento en los trabajadores por desconocer en oportunidades el criterio que utiliza Dirección de Personal conjuntamente con los jefes y coordinadores a la hora de llenar las vacantes (5.3.). Seguir identificándonos, a pesar de todo, de lo malo, de la crisis; de lo que escapa de nuestras manos, a pesar de todo seguir desarrollando el sentido de pertenencia y cuando lo que hacemos cada día, SOY UNEGISTA DE CORAZÓN (5.7.)
	5.6.El nombre y prestigio de la UNEG	S6F.PO.III.3 El sector administrativo no tiene planes de promoción (5.3.).
	5.7.El hecho de trabajar en la UNEG	S7F.PO.II.2 No existe una valoración al mérito en cuanto al ascenso del personal administrativo con relación a su antigüedad y evaluaciones (5.3.) S9F.PO.II.1 Hace falta más conciencia de querer nuestro lugar de trabajo, dando un poquito más de nuestro esfuerzo, cumpliendo nuestra labor a cabalidad. Ser unegista cada día más (5.6. y 5.7.) S10F.PO.III.4 [...] y sobre todo nos den un reconocimiento en nuestras labores y funciones (5.1.) S12M.PO.II.3 El sistema de promoción y asenso debe ser aplicado a todos por igualdad de condiciones, evaluando de manera objetiva y meritatoria cada caso (5.3.). S14M.PO.I.1 [...] A esto debemos agregar los bajos salarios (5.2.) S15M.PO.I.1 Mejorar el salario (5.2.) y los criterios de ascensos (5.3.) S16M.PO.I.2 No existe la reclasificación por mérito, sino por amiguismo y al personal administrativo no se le reconoce su título de profesional sino existe la vacante (5.3.)

carencias presupuestarias que ponen en riegos e incomodidad al principal acreedor de la Universidad como son los estudiantes. Ciertamente, la universidad venezolana tiene una situación presupuestaria particular; cuando hay crisis es necesario buscar el norte académico.

El S14M.PO.I.1 recurre a la crisis presupuestaria para explicar los problemas que -a su juicio- tiene la UNEG: La UNEG como institución pública de enseñanza no escapa a la crisis presupuestaria que hoy viven las universidades en Venezuela. Conlleva a que las condiciones laborales dentro de la misma no sean las más óptimas. La falta de insumos de oficina, el poco espacio físico para desarrollar nuestras actividades.

Por su lado, el S13M.PO.I.1 recuerda la unión entre satisfacción laboral y motivación laboral: La sugerencia puntual es apuntalar el proceso motivacional de los empleados hacia la Institución, para así lograr sentimientos de identificación y pertenencia con la Universidad, los cuales redundarán en beneficio de la institución educativa. Quizás, por esta falta de identidad, este informante marcó los ítems 45 (El nombre y prestigio de la UNEG) y 46 (El hecho de trabajar en la UNEG) con la opción medianamente satisfecho. Desde este ángulo, la insatisfacción laboral (en cualquier medida) se mira como un sentimiento de pertenencia e identidad con la institución, en este caso, con la UNEG. Mientras que el S3F.CB.II.2 mira la satisfacción laboral como una manifestación de la calidad de vida, es decir, estoy bien con mi vida (dentro y fuera del sitio de trabajo), estoy satisfecho con mi trabajo.

También este sujeto mira la satisfacción laboral como la unión de identificación con las tareas realizadas: La satisfacción laboral depende del nivel de identificación que el trabajador tenga con sus funciones y actividades, y de la actitud ante la vida, la diversidad de situaciones y escenarios. Estas palabras recuerdan el compromiso organizacional del que habla Robbins (2004); este autor lo concibe como una actitud laboral que habla del grado de identificación del trabajador con su organización (esto es: con sus metas, políticas, etc.).

Cabe destacar que varios informantes se refieren a la identificación y al compromiso organizacional; estos voceadores son: S5F.PO.II.3 ([estoy] ORGULLOSA DEL SERVICIO QUE PRESTO CADA DÍA A LA NACIÓN Y A LA UNEG); S5F.PO.II.3 (SOY UNEGISTA DE CORAZÓN); S9F.PO.II.1 (Ser unegista cada día más). Una manera de afrontar los vientos en contra es a través de la unión y la identificación organizacional.

El S11F.PO.II.4 manifiesta una queja generalizada, pero no por ella muy válida: El sector administrativo ha sido desasistido por completo. Este informante es el único que no tiene una respuesta para completamente satisfecho y tiene una marcada tendencia hacia la no-satisfacción. Ya fue dicho que este informante es único que cuadra con lo planteado con la teoría: es el único que está medianamente satisfecho con una notable inclinación hacia el estado de completamente insatisfecho. Visto así, su opinión general es absoluta y precisa, porque abarca todos los aspectos preguntados.

La informante S5F.PO.II.3 da un consejo final a su lista de quejas: Seguir identificándonos, a pesar de todo, de lo malo, de la crisis; de lo que escapa de nuestras manos. A pesar de todo, seguir desarrollando el sentido de Pertenencia y amando lo que hacemos cada día. SOY UNEGISTA DE CORAZÓN, ORGULLOSA DEL SERVICIO QUE PRESTO CADA DÍA A LA NACIÓN Y A LA UNEG formando el futuro del país, la generación de relevo!!! CREYENDO ESO SÍ QUE PODEMOS MEJORAR CADA DÍA. En la frase final se pone en evidencia la actitud de lealtad y del compromiso organizacional del que habla Robbins (2004).

La informante S10F.PO.III.4 podría ayudar a comprender la dependencia entre la satisfacción laboral y la antigüedad, porque téngase en cuenta sus datos: más de 20 años laborando en la UNEG y tiene entre 46 y 55 años, la edad de jubilación para la mujer. Su opinión es: Como trabajadora de esta Universidad deseo mayor oportunidad que nos den para la ejecución de nuestros trabajos y sobre todo nos den un reconocimiento en nuestras labores y funciones. Siente ya al final de su carrera profesional que no ha sido valorada lo suficiente: pide un reconocimiento por la tarea que realiza y ha efectuado. Nótese que ella no manifiesta una insatisfacción con el puesto o una falta de identidad con el mismo, sino con la falta de tiempo laboral para realizarlas. A diferencias de sus colegas comentaristas, ella no se queja del sistema de promociones y ascensos, sino de la falta de reconocimiento laboral-social.

San Sebastián, Asua, Arregí, y Torres, (1992) y el de Alonso (2008), Baumgartel y Sobel (1959), citados en Robina (2002: 141) explican que son los trabajadores con menos tiempo laboral los que se encuentran insatisfechos. Robina sostiene que este comportamiento se da por el hecho de que los empleados con menos tiempo “no han desarrollado unos vínculos de unión lo suficientemente fuertes como para dejar el trabajo si las nuevas ocupaciones ofrecen unas oportunidades más ventajosas”, (p. 141). Sin embargo, la informante S10F.PO.III.4., ya próxima a la jubilación, está insatisfecha y se queja. En cierta forma esta informante se siente como los empleados con menos de 5 años laborales: no se mira con buenos ojos todo lo que ha hecho y no ha sido aprovechada al máximo, como apunta Robina (2002) para los sujetos de menos 5 años laborales.

Robbins (2004) señala que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Y, en las mujeres, el reconocimiento verbal tiene más valor que un sobresueldo. Este comentario en particular confirma –en cierto modo- los resultados obtenidos en los 112 sujetos; es decir, el 14% ratifica con sus opiniones escritas que están medianamente satisfechos y plantean una reforma del sistema de promoción y ascensos.

Todos estos comentarios sugieren que una cosa es estudiar la satisfacción laboral según parámetros estadísticos y otra muy diferente hacer el estudio en términos cualitativos. El análisis cualitativo deja ver mejor las relaciones sociales y la realidad experimentada por sus actores, a través de sus opiniones verbalizadas. Se ven aspectos y ángulos diferentes, pero complementarios entre sí. En este sentido, se podría concluir afirmando que el personal administrativo de la UNEG reporta un comportamiento de satisfacción laboral, pero se queja en los aspectos que crea oportuno y necesario. En otras palabras, la satisfacción laboral en este caso no es ni puede ser absoluta, vista como un comportamiento humano laboral.

6. A modo de cierre

En relación con los comentarios que hicieron dieseis sujetos encuestados, se puede concluir que quince casos se ubican en un comportamiento de lealtad para con la UNEG, pero tal como se le define más abajo Los comentarios se concentran en *Reto al trabajo, Condiciones laborales y Sistema de recompensa y beneficios laborales*. De ellos, es el último nombrado que refiere más comentarios negativos. Fuera del personal administrativo secretaria, el resto de

este personal no tiene un sistema de promociones y ascensos. Todos reclaman cursos y talleres, es decir, actualización profesional.

Esta investigación hace un cuestionamiento teórico, dado que la teoría plantea que solo los empleados insatisfechos hacen comentarios o vocean su estado de insatisfacción. Pero, como hemos visto, en su mayoría, los empleados unegistas están satisfechos, pero se quejan. Esto plantea que el modelo Respuestas a la insatisfacción de Robbins (2004) debería ser revisado. Al parecer el comportamiento del voceo parece tener dos manifestaciones, a saber: uno que tiende a la renuncia, al abandono de la organización (insatisfacción absoluta) y otro que tiende a la lealtad, es decir, manifestar un fuerte deseo de identificación organizacional, mientras se espera que las condiciones laborales adversas mejoren (satisfacción relativa). Creemos que se da un *continuum* entre el polo negativo (insatisfacción) y el polo positivo (satisfacción), porque el camino hacia cualquier polo se presenta no de manera súbita y repentina, sino que se da en pasos o cambios graduales, según el contexto y las circunstancias organizacionales. En otras palabras, creemos que la satisfacción/insatisfacción laboral es un *continuum* actitudinal inestable y cambiante. Y es en ese continuum actitudinal laboral que se pueden dar los cuatros comportamientos de renuncia, negligencia, vocear, y lealtad; pero tomando en cuenta, a su vez, que tales comportamientos se puede mezclar en el trabajador; no son, pues, comportamientos absolutos y excluyentes entre sí; porque, una persona que renuncia por insatisfacción sale voceando. Lo que estamos diciendo es que el comportamiento de voceo no es inherente a los trabajadores insatisfechos ni tampoco es una acción más de la manifestación, sino que se pueda dar en los comportamientos de lealtad, negligencia y renuncia. De manera provisoria, sostenemos que ese continuum actitudinal hacia el trabajo se dan cuatro posibles comportamientos: **rendimiento** (el trabajador está identificado plenamente con la organización y su trabajo está completamente satisfecho); **lealtad** (se está satisfecho con el trabajo en un grado elevado, pero sean críticas a ciertos factores y aspectos puntuales a la organización y a la tarea realizada esperando que esas condiciones desfavorable mejoren y cambien); **negligente** (el trabajador está insatisfecho en cierto grado, hace críticas y observaciones a la organización, pero está convencido que nada cambiará, por lo tanto las condiciones desfavorables no serán modificadas en el tiempo y de allí que aumente su ausentismo, retrasos crónicos, aumento de los errores, etc.); y **renuncia** (el empleado muestra un estado de insatisfacción total, y renuncia o salida de la organización y se buscan nuevos horizontes laborales; en la Figura 2 se pone este esquema. En todo caso, estas ideas teóricas sobre la satisfacción/insatisfacción laboral son provisionales, que merecen un mejor tratamiento, explicación y descripción en una futura investigación.

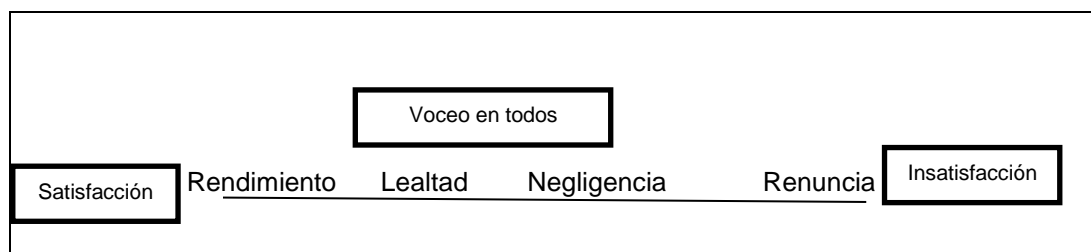


Figura 2. Continuum de la satisfacción/insatisfacción labora

Referencias

- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Vol. 24, No. 1, España, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, pp. 25-40. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316494002.pdf>
Consulta: 2011, 10 de agosto a las 9:00
- Aguirre, A. y Martínez-Díaz, M. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *Revista Mapfre Medicina*, Vol. 17, Nº 1, España, Fundación MAPFRE, pp. 14-24. Disponible en: http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pdf/02_02.pdf
Consulta: 2008, 12 de junio a las 16:00
- BASTARDO, N. (En prensa). Satisfacción del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. *Strategos*.
- BASTARDO, N. (2009). Bastardo, N. (2009). **Satisfacción laboral del personal académico de la Universidad Nacional Experimental de Guayana**. *Strategos*. Año 2. Nº 3: 5-15. Disponible: http://fondoeditorial.uneq.edu.ve/strategos/numeros/s03/s03_art01.pdf Consulta: 2010, Enero 04 a las 8:00
- Becerra, A. (1998). **Las condiciones laborales universitarias**. Cali: Universidad de Cali.
- Caballero, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. **Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado**, Vol. Ns. 1-2, España, Grupo de Investigación FORCE, Universidad de Granada, pp. 1-10. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf> Consulta: 2013, 12 de julio a las 10:00
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). **Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos**. Bogotá: McGraw-Hill/Irwin.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). **Comportamiento de las organizaciones**. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Márquez, N. (2005). **Satisfacción Laboral**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm#mode> Consulta: 2005, 16 de octubre a las 6:00
- Morales, D. (2005). Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. **Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales**, Vol. 3. No. 2, Venezuela, Universidad Dr. Rafael Bellosio, pp. 20-39. Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/495>
Consulta: 2009, 11 de agosto a las 9:00
- Muñoz, A. (1990). **Satisfacción e insatisfacción en el trabajo**. Tesis doctoral inédita. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. Disponible: http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01715418659035095220035/014409.pdf?in_cr=1 Consulta: 2007, 8 de mayo a las 11:00
- Robina, R. (2002). **Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña**. [Tesis doctoral inédita]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=217> Consulta: 2009, 23 de septiembre a las 5:00
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica**. (Décima Edición). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. (8va ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1995). **Comportamiento Organizacional**. (7º ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D., Alonso, A., Núñez, L., Atay, A., González, J. y Montero, C. (2007). Análisis varimax de factores que influyen en la satisfacción laboral de la Universidad de Oriente, Venezuela. **Saber**, Vol. 19. No. 2, Venezuela, Universidad de Oriente, pp. 221-227. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1323/1/12%20AN%C3%81LISIS%20VARIMAX%20SATISFACCI%C3%93N%20LABORAL.pdf>
Consulta: 2009, 24 de julio a las 16:00
- San Sebastián, X., Asua, B., Arregí, P. y Torres, E. (1992). Diferencias en satisfacción laboral de profesores de organizaciones educativas del país Vasco. **Revista Interuniversitaria de Formación Profesorado**. Nº 14, España, Asociación Universitaria de Formación del Profesorado, pp. 109-116. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=255013>
Consulta: 2009, 06 de noviembre. a las 10:00
- Tabash, A. (2010). *Factores de la cultura organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón, Universidad Nacional de Costa Rica*. S.d. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1098/>
Consulta: 2009, 06 de noviembre a las 14:00