



VALORES ORGANIZACIONALES Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL SECTOR UNIVERSITARIO

ORGANIZATIONAL AND LABOR SATISFACTION IN THE UNIVERSITY SECTOR

Demetria Morales*

Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)

Demetria.morales@urbe.edu

RESUMEN

El trabajo tuvo como finalidad determinar la asociación existente entre valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. De carácter descriptivo, de campo, no experimental transeccional correlacional. Se fundamentó en las teorías de Siliceo (2000), Gordon (1991), Robbins (1999), para valores organizacionales y para satisfacción laboral en Kinicki y Robbins (2003), Robbins (1999), David (2003). La población estuvo conformada por 2.509 sujetos y la muestra por 95.6 sujetos para la Universidad del Zulia y 105 sujetos para URBE. Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios, contentivos de 25 ítems para valores organizacionales y 32 para satisfacción laboral, dirigidos al personal administrativo de ambas universidades. Dicho instrumento fue validado por diez expertos, alcanzando un índice de confiabilidad de 0.83 para valores organizacionales y 0.93 para satisfacción laboral. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva, mediante la distribución frecuencial y porcentual por indicador, subdimensión, dimensión y variables a través de los programas SPSS versión 10.0 y Excel. Se logró determinar la relación existente entre valores organizacionales y satisfacción laboral del personal administrativo, a través del coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.73$, donde se evidencia una alta correlación. Se propone transmitir los resultados a las autoridades pertinentes, así como también lograr un consenso para su diseño definitivo y posterior aplicación. Es importante resaltar, la difusión y publicación de los valores organizacionales, siendo fundamentado para lograr un mayor nivel de productividad laboral del personal administrativo.

Palabras Clave: Valores Organizacionales, Satisfacción Laboral, Gerencia Organización, Personal Administrativo.

ABSTRACT

The work had as purpose to determine the existent association between organizational values and labor satisfaction in the university sector. Of descriptive character, of field, not experimental transeccional correlacional. It was based in the theories of Siliceo (2000), Gordon (1991), Robbins (1999), for organizational values and it stops labor satisfaction in Kinicki and Robbins (2003), Robbins (1999), David (2003). The population was conformed by 2.509 fellows and the sample by 95.6 fellows for the University of the Zulia and 105 fellows for CITY. For the gathering of data two questionnaires were used, contentivos of 25 items for organizational values and 32 for labor satisfaction, directed to the administrative personnel of both



universities. This instrument was validated by ten experts, reaching an index of dependability of 0.83 for organizational values and 0.93 for labor satisfaction. The analysis of the data was carried out through the descriptive statistic by means of the distribution frecuencial and percentage for indicator, subdimensión, dimension and variables through the programs SPSS version 10.0 and Excel. It was possible to determine the existent relationship between organizational values and the administrative personnel's labor satisfaction, through the coefficient of correlation of Pearson $r = 0.73$, In that same measure the labor satisfaction is presented as positive. He/she intends to transmit the results to the pertinent authorities, as well as to achieve a consent for their design definitive and later application, it is important to stand out, the diffusion and publication of the organizational values, being based to achieve a bigger level of the administrative personnel's labor productivity.

Words Key: Value Organizational, Labor Satisfaction, Management Organization, Administrative Personnel.

*Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Investigadora adscrita al CICAG.

Introducción

El impulso que las instituciones a nivel superior han emprendido para participar en el desarrollo de un país, trae consigo la construcción de escenarios académicos en factores importantes como lo económico, social, político, cultural y religioso, donde se establece la realización y formación del individuo en un marco propicio que genera en ellos patrones de condiciones que conlleven a buscar un nivel de vida mejor.

Es allí, donde las universidades centran su empeño para formar individuos capaces de dar respuestas a situaciones y problemas del entorno, a través de herramientas estratégicas de todo nivel que permitan garantizar la construcción de espacios para interactuar con las organizaciones comunitarias, científicas, sociales entre otros.

Por otra parte, ese papel formador de las universidades representa para el país el andamiaje estable y confiable para atender a la sociedad en la cual se conjugan la formación de valores morales, éticos y religiosos, En tal sentido, las universidades están conscientes de su responsabilidad de promocionar los valores-organizacionales, ante las diversas situaciones negativas, creando un ambiente laboral más estable y confiado, para asegurar mayor satisfacción.

Es preciso acotar, que los valores organizacionales constituyen las creencias, principios y fundamentos que sustentan la misión y visión de cualquier institución; de allí su trascendencia en la vida de sus miembros.

A partir de este marco referencial se destacan los valores, reflejados en las conductas y actitudes de los individuos y su desarrollo, así como también, son herramientas esenciales para la realización de las actividades de todo empleado,



convirtiéndose en un aspecto moral que le permitirá sentirse satisfecho con las asignaciones que la institución demanda. Es imprescindible que los empleados entiendan que los valores son importantes en toda institución; y que sus fundadores utilicen estrategias para impregnar a sus miembros de esos valores organizacionales.

De allí, emerge la necesidad de desarrollar y preservar los valores en los individuos debido a que constituye el andamiaje vital y trascendental que orienta y forma al ciudadano desde su niñez.

Por ello, se hace necesario resaltar a las universidades como la fuente que impulsa los valores organizacionales como el fundamento esencial de la satisfacción laboral de sus miembros en cuanto al ejercicio de sus funciones.

Esta situación confiere, indudablemente, extraordinarias e importantes responsabilidades de todo orden al personal de las instituciones universitarias, quienes deben enfrentar con voluntad y decisión, nuevos retos en su labor. Por tal motivo, es primordial que en su ámbito laboral se esfuercen en adoptar acciones fundamentales en valores que propicien mayor satisfacción en términos humanos y profesionales de sus integrantes.

Esta visión al interior de las instituciones abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, con responsabilidad hacia las comunidades y el medio ambiente; lo cual genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y fortalecer el talento humano. Sin embargo, cuando los valores se perciben débiles no se manifiestan en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y limita el desarrollo efectivo del desempeño laboral.

En este contexto, las instituciones educativas venezolanas, deben enfocar sus valores en la realidad existente, con la finalidad de integrar a sus miembros con el entorno laboral, y de esta forma incrementar la satisfacción de ellos al realizar sus tareas, particularmente el personal administrativo humano, pues también es uno de los soportes para lograr el desarrollo académico de las universidades.

Se hace necesario que el personal administrativo de las instituciones educativas de nivel superior trabajen eficientemente y asuman responsablemente sus funciones profesionales, participen proactivamente en todas las actividades propias de la vida universitaria, pues cada vez se requiere el compromiso e identidad con los valores organizacionales en términos de crear ambientes de satisfacción laboral.

Desde este ángulo, el personal administrativo de las universidades, deben conocer la visión y misión, con ello todos sus valores, normas, reglas, entre otros, lo cual también indica el ambiente académico que se requiere construir.

De allí la trascendencia que cuando dicho personal trae consigo valores formados como el respeto mutuo, confianza, honestidad, creencias, entre otros, permite crear nexos entre ellos y la universidad, cuya intencionalidad es generar un



clima laboral sano que garantice mayores niveles de satisfacción durante el cumplimiento de las responsabilidades.

Este señalamiento abarca a los valores organizacionales como la base de sustentación de la satisfacción laboral; sin embargo, no es fácil integrar al personal administrativo bajo una escala de valores que esencialmente se soporta en el enclave académico docente, dejando de lado en algunas oportunidades a los recursos humanos administrativos, para integrarlos de manera efectiva a la vida universitaria, siendo copartícipe el éxito competitivo de la institución y contribución al proyecto social, humano y organizacional.

De allí, emerge la necesidad de desarrollar y preservar los valores en los individuos debido a que constituye el andamiaje vital y transcendental que orienta y forma al ciudadano desde su niñez. Por ello, se hace necesario resaltar a las universidades como la fuente que impulsa los valores organizacionales; como el fundamento esencial de la satisfacción laboral de sus miembros en cuanto al ejercicio de sus funciones.

Bases teóricas

Los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Las organizaciones establecen valores a través de la visión y misión, haciendo que éstos se sientan comprometidos con la misma, con el fin de lograr en ellos un sentido de pertenencia.

Sin duda, los individuos forman parte integral de las instituciones, llevando consigo intrínsecamente aspectos como la responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, transformándose en normas para lograr adaptarse al medio.

Por otra parte, según Kinicki y Kreither (2003, p. 31), "los valores son las creencias perdurables en un modo de conducta o estado final" estando ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento". En este marco, los valores de una persona son concebidos como principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento.

En efecto, los individuos son guiados por valores asociados a un conjunto de actitudes, que crean en ellos un sentido de compromiso social, ante la gerencia organizacional; y que para el citado autor es visto como ética del trabajo arduo, observándose comportamientos diferentes de las personas que tienen otra serie de valores.

Sin embargo, se puede indicar que cada individuo debe ajustarse al entorno social exigente, donde los valores se transforman en normas, reglas y leyes para regular los comportamientos. Dentro de este contexto, Blanchard y O'Connor (1999, p. 28), admiten que los valores no se conforman simplemente como una elección filosófica, hoy es un imperativo para la supervivencia de las organizaciones. Cabe



señalar, que la filosofía ética y la moral se extienden a la base de la conducta, que despierta en los individuos la razón fundamental del comportamiento.

En tal sentido, los empleados necesitan valores para poder dirigir sus acciones de manera clara y precisa, a su vez las organizaciones representan para dicho personal administrativo la toma de decisión más adecuada ante cualquier dificultad. Es incluso importante acortar, que la relación empleado-organización siembra su base en metas y objetivos comunes, logrando así un desarrollo integral.

Así, la gerencia organizacional engloba un conjunto de definiciones sobre valores, muy ligados a los orígenes expresados en los aportes filosóficos; en razón a esta diversidad de conceptos que se presentan, con la finalidad de que el comportamiento de las personas y las organizaciones forme parte de las creencias que éstos tengan que asumir.

De esta manera, los valores organizacionales son aspectos primordiales del funcionamiento de la misma, donde la ética empresarial representa la formación esencial que facilita el fortalecimiento de la honestidad, responsabilidad, lealtad, compromiso hacia el trabajo, entre otros.

Otra de las fundamentaciones sobre valores organizacionales es la planteada por Etkin (1999, p. 24), quien refiere que los valores, “son referencias que las personas sienten o consideran justificables, bien sea moralmente a través del razonamiento o por juicios estéticos”. A su vez, acota que los valores en las organizaciones permiten evaluar la consistencia en las preferencias manifestadas por los empleados, tomando como referencia la misión de la empresa.

Según, García y Dolan (2003, p. 72) “los valores constituyen actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos”. Asimismo, indican que “de las creencias surgen los valores, siendo estructuras del pensamiento que se mantienen pre- configurados en el cerebro de cara a la supervivencia de las personas, como especie humana”.

Desde esta perspectiva, los valores se conjugan como un conjunto de patrones que los diversos autores antes citados han englobado para la formación de creencias, pero en ocasiones, pasan a ser actitudes que el individuo posee, y en sus divergencias las hace propias. Es por esto que Stoner (1999, p. 21), afirma: “las actitudes son perdurables en la personalidad, resultantes de creencias y sentimientos acerca de algo en particular, derivando de estas tendencias hacia un comportamiento positivo o negativo de ese algo”.

Por otro lado, para Siliceo, Casares y González (1999, p. 51), los valores permiten conjugar el éxito competitivo y contribuir al proyecto social humano, productivo del cual forma parte, así como también los líderes de las empresas deben garantizar una lealtad, con la finalidad de conseguir el respeto ante la sociedad.



Al mismo tiempo, las empresas de la era post-capitalista de la información y el conocimiento han señalado los valores como primordiales y estrategias para la competitividad en el actual mundo globalizado.

En otras palabras, el desafío de los nuevos avances tecnológicos hace que el recurso humano esté en permanente revisión y redefinición de los valores; cabe destacar, que las organizaciones tienen a su cargo la responsabilidad y el reto de formar en sus empleados valores organizacionales dando cabida, en buena medida, al sentido de las cosas, logrando con esto asumir un compromiso de identidad.

Para Gordon (1999, p. 78) “los valores generan un impacto en las actividades, los cuales se van formando en el transcurso del tiempo, desde la infancia y están ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento”. Ahora bien, los valores de una persona hacen referencia a los principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento, asociado a un conjunto de actividades, creando en ellos, el sentido del compromiso social, ante la gerencia organizacional y comportamientos en el trabajo, diferentes a las personas que tienen otra serie de valores.

En tal sentido, los valores suelen ser establecidos para toda la organización, donde sólo cada director y otros miembros de la organización se convierten en los guías y mediadores para desarrollarlos. Asimismo, Salazar (2002, p. 114), reseña que el sistema de valores de una organización puede decirse que representa las convicciones individuales y colectivas que sostiene el estilo de trabajar.

Al respecto, García y Dolan (2003, p. 119) expresan: “Las empresas que sobreviven y crecen son aquellas que gestionan adecuadamente la tensión creativa generada por la adecuación de alternancia de adopción de valores de expansión y valores de concentración (...) una empresa que permanezca aferrada a valores de concentración, tales como: mantenimiento de comportamientos propios, versus apertura de territorios mantenimiento versus, innovación, tiene altas posibilidades de estancarse y aislarse, pudiéndose llegar a desvitalizarse por exceso de orden”.

Asimismo, se puede mencionar la importancia de los valores destacando los tipos de valores existentes mencionados a continuación:

Los valores finales, están asociados a la visión (hacia dónde van las personas) y la misión (razón de ser o para qué). Además, son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo y hacer referencia al tipo de organización que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende asumir. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la organización.

Mientras que los valores integrados con la misión, se enfocan en dos vertientes: una económica y otra social; donde. La primera hace referencia a la necesidad crítica de ser rentable y la segunda, a aspectos inespecíficos de toda empresa como es generar empleo y desarrollar profesiones; y aspectos específicos según el sector



de la actividad: enseñar, transportar, satisfacer necesidades de estatus, asegurar, entre otros. Los valores finales, se expresan de manera personal y ético-social.

Valores Personales: Son aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo. Dentro de los valores personales se encuentra: vivir, felicidad, salud, salvación familia, éxito, realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, entre otros.

Valores ético–sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto, medio ambiente o el respeto de los derechos humanos. Entre los valores éticos–sociales se consideran: la paz, supervivencia, ecología del planeta, justicia social, entre otros.

Los valores éticos-sociales, representan para el personal que labora en las universidades el cumplimiento de normas familiares, sociales y jurídicas, permiten seguir un orden de figuras de mando o autoridad desde sí mismo, en su familia, trabajo o grupo social.

Es pertinente resaltar que los valores ético-sociales motivan a las personas a perfeccionarse a sí mismos, en lo humano, espiritual, profesional, económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten para poder rendir cuentas exactas de sus acciones en el momento previamente pautado.

Lo planteado, permite resaltar que este tipo de valores debe ser promovido por la gerencia universitaria, por cuanto privilegia el desarrollo de una estructura institucional horizontal, de consulta convivencia entre todos los miembros que laboran en dicho sector educativo.

Con respecto a los valores instrumentales u operativos, representan el modo de conducta adecuada o necesaria para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. Cabe decir, que son los medios operativos para alcanzar los valores. Además están asociados a la forma de pensar, hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

Valores ético–morales: Se refieren a los modos de conducta necesaria para alcanzar los valores finales y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. De hecho, la palabra moral proviene del latín *mores* que significa costumbre.

Los valores morales son de tipo de valor instrumental que tienen dos características bien peculiares (a) se ponen en práctica en la relación con las demás personas; (b) en las personas mentalmente equilibradas cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o al menos de malestar consigo mismo.



No obstante estos autores afirman, que los valores éticos son estructuras del pensamiento que mantienen a las personas pre-configuradas en su cerebro de cara a su supervivencia como especie humana. En este sentido, se evidencia la importancia de la formación de valores éticos, en los cuales se corresponden con una estructura social.

En este orden de ideas, es difícil mantener los valores sustentados sólo por la persona dentro de sus propias escalas, en todo caso, cada individuo actúa según sus prioridades ajustándose a sus experiencias y reflexiones, tomando como soporte las persuasiones de una sociedad que de una u otra forma influye en él.

Por otro lado, entre los valores éticos-morales se encuentran: la honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos.

Valores de Competencia: Los valores de competencia son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Al respecto, los autores sostienen: "Nadie se siente culpable, ni tan sólo incómodo por no asumir un valor, que sea compartido por un grupo de personas del cual se desea formar parte".

Es propicio acotar que los valores de competencias representan el poder interno que una persona posee traducida en conductas, lo que permite compartir con otros miembros sus experiencias, creando con esto nuevos valores. Entre este tipo de valores, caben resaltar los siguientes: cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana.

Es importante mencionar, que una vez definidos los valores dentro de las organizaciones, es preciso poner en común cuáles son los principios o valores operativos para encauzar la consecución del futuro deseado.

Estos valores estratégicos operativos son principios esenciales que han de orientar el desarrollo estratégico de la empresa y que han de ser asumidos por todos los miembros de la organización, los mismos que después han de poner en práctica los objetivos de acción.

Al respecto, García y Dolan (2003, p. 253), plantean que para ser competitivo en el futuro hay que asumir los valores, es decir, la realidad muestra que la mayoría de las empresas formulan sus valores operativos y lo hacen sin seguir ninguna taxonomía o sistema de ordenación preciso e incluso la confunden frecuentemente con valores finales.

Por tanto, las organizaciones en todas sus áreas de trabajo deben definir las líneas de compromiso e identidad para con sus empleados, de manera tal que éstos, se sientan orientados y confiados con respecto a su desempeño laboral. Del mismo modo, el personal administrativo, debe participar activamente en el



establecimiento de metas y objetivos, en la formulación de valores como factor importante para la creación de la misión y como soporte del establecimiento de normas que permita solventar cualquier problema con la finalidad de buscar la solución más idónea.

Es importante resaltar, que la satisfacción laboral forma parte primordial dentro de las organizaciones universitarias, por tanto se mencionará algunos autores.

Para Davis y Newstron (2003, p. 276), la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo, siendo una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo”.

Asimismo, se puede plantear la satisfacción laboral como un conjunto de patrones que poseen los individuos, transformándose en actitudes, sentimientos, emociones, creencias y tendencias del comportamiento hacia el alcance de sus metas y objetivos, lo cual se va a reflejar en el trabajo que todos desempeñen.

Por otra parte, cuando las instituciones se orientan a crear un ambiente laboral acorde a las actividades que se realizan, es posible comprobar un mejor nivel de satisfacción de su personal, obteniendo así mayor productividad, lo que se traduce en eficiencia y eficacia.

Según Werther y Davis (2000, p. 440), “la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas de reforzar su desempeño”.

Este autor plantea, la satisfacción laboral ajustada al desempeño en función de la compensación y los estímulos internos de un individuo, convirtiéndose así la satisfacción en un proceso de retroalimentación. De igual manera, Guillén (2000), afirma que la satisfacción es un estado emocional positivo o plenario resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas.

No obstante, el término satisfacción en el trabajo se refiere, según Robbins (1999, p. 78), a la actitud general de un individuo hacia el empleo. Igualmente, Kinicki y Kreither (2003, p. 154), afirma que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo de un individuo.

Para Robbins (2004, p. 78) la satisfacción en el trabajo es consecuencia de las diversas actitudes que poseen los trabajadores, dado que sus actividades requieren la interacción con compañeros de trabajo y jefes, cumplimiento de reglas, políticas organizacionales, cumplimiento de criterios de desempeño, condiciones de trabajo, identificación con el puesto, salarios, beneficios, reconocimientos, ascensos, supervisión y evaluación justas.

De acuerdo a las definiciones presentadas, se puede afirmar que la satisfacción laboral viene dada en la medida que la organización satisface las necesidades de



los empleados, así como también por las recompensas y sistemas de evaluación asociadas al desempeño del trabajador.

Es importante indicar, que la presente investigación se sustenta esencialmente en la definición de Robbins (2004) por lo que desarrolla y explica de manera más general los elementos presentes en la satisfacción o insatisfacción en el ámbito laboral de los trabajadores, la misma precisa varios de los elementos que encierran los factores higiénicos o motivacionales, establecidos por Herzberg en su teoría.

Este autor, sostiene que la satisfacción produce mayor rendimiento, mientras otros señalan lo contrario, es decir, el rendimiento alto genera satisfacción, deduciéndose que los administradores pueden tener efectos positivos en el rendimiento, al aumentar la satisfacción laboral.

Muchas de las teorías de la motivación, han tratado de identificar y explicar los elementos del puesto de trabajo, con lo que los empleados de una organización están satisfechos o insatisfechos, dando lugar al desarrollo de diferentes perspectivas teóricas, las cuales sólo representan una porción de la totalidad del conocimiento sobre la satisfacción laboral. En este sentido, emergen las teorías de las necesidades con la intención de explicar la satisfacción laboral y sus efectos generales sobre la conducta de los trabajadores.

En otras palabras, comenzar a plantearse el significado de satisfacción laboral es resaltar la perseverancia de los individuos para el logro de sus objetivos y metas, por tanto, la satisfacción es un proceso emocional y afectivo en las personas, jugando un papel primordial para con las funciones y tareas que ejerce.

En este orden de ideas, Chiavenato (2000, p. 72), fundamentado en la teoría motivacional según Maslow, percibe las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, las cuales van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes, como la autorrealización. A continuación se explican:

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño o reposo (cansancio), de abrigo (frío y calor) y de deseo sexual; son necesidades básicas y nacen con el individuo.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Ellas indican requerimiento de estabilidad, de protección contra las amenazas a la privación, de escape al peligro, (protección contra: peligro, dolor, incertidumbre, desempleo, robo), surgen cuando las necesidades fisiológicas, están relativamente satisfechas.

Necesidades sociales: surgen cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), se encuentran relativamente satisfechas, entre ellas están las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor.



Necesidades de estima: son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Comprende la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatus, de prestigio y de consideración, incluye también el deseo de confianza frente al mundo, independencia y autonomía

Necesidades de autorrealización: se refiere a las necesidades humanas más elevadas y están en la cima de la jerarquía intrínseca del individuo, de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

En este sentido, Alderfer (1969-1972), citado por Guillén (2000, p. 2000), revisó la jerarquía de las necesidades de Maslow, para que concordara con las investigaciones empíricas y denominó a su versión teoría ERC.0. Esta teoría fue una adaptación al ámbito laboral de la teoría de Maslow, las modificaciones más destacadas fueron:

a) Reduce a tres los cinco niveles de necesidades del autor, porque considera que algunos se solapan de la siguiente manera:

Necesidades de existencia (E): incluyen las fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de relación (R): Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.

Necesidades de crecimiento: (C): incluyen las de autorrealización y autoestima.

Al respecto, Guillén (2000) argumenta que el grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia (comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad), el segundo grupo de las necesidades son las de relación; el deseo de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen que el trato con los demás corresponda, tanto a la necesidad social de Maslow, como al componente externo de la necesidad de estima.

Por último, Guillén (2000) delimitó las necesidades de crecimiento como el anhelo interior de desarrollo personal; aquí se incluye el componente anterior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización, reprimiendo la gratificación de las necesidades superiores y acentuando el deseo de satisfacer las inferiores.

La de Maslow, sigue una progresión gradual rígida, en la teoría ERC, no se supone un ordenamiento, donde una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por su parte, la teoría de Mc Clelland (citado por Robbins 2004, p. 162), estableció tres necesidades: la realización, el poder y la afiliación, las cuales se explican a continuación:

Necesidades de realización: Mc Clelland, al investigar la necesidad de realización, encontró que las personas que tienen este afán se distinguen de los demás porque quieren hacer mejor las cosas; buscan situaciones donde puedan



tener responsabilidad personal para resolver su subsistencia (comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad); el segundo grupo de necesidades son las de relación; el deseo de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, que el trato con los demás corresponda tanto a la necesidad social de Maslow, como al componente externo de la necesidad de estima.

Necesidades de poder: Son el afán por tener influencia y controlar a los demás. Las personas que tienen mucha necesidad de poder, gozan cuando toman el mando, luchan por ejercer influencia sobre los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás, que por un rendimiento efectivo.

Necesidades de afiliación: el interés por tener relaciones interpersonales amigables se expresa como una necesidad de tipo Dale Carnegie: el afán por ser querido y aceptado por los demás. De allí que las personas con gran interés de afiliación, luchan por la amistad, prefieren situaciones donde cooperan en lugar de competir y buscan relaciones donde existe la reciprocidad.

Esta teoría, ofrece la ventaja de entender que en las actividades de trabajo existen tres motivos o necesidades principales (logro, poder y de afiliación), por lo cual el individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

Factores motivacionales que prevalecen en la satisfacción laboral

Presentada por Herzberg (citado por Davis, 2004, p. 127), esta teoría explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, y los llamó factores de higiene o mantenimiento (extrínsecos) y factores motivacionales (intrínsecos).

Factores extrínsecos

Se localizan en el ambiente de trabajo que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que éstas desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la organización, se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con subordinados, relación con colegas, relación con superiores y estatus.

Con referencia a lo planteado, Guillén, (2000, p. 205) define algunos de los factores higiénicos o extrínsecos, presentados por Herzberg:

Salario: esto incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables.



Para Chiavenato (2004, p. 411), el salario representa una de las más complejas transacciones, porque cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

En este contexto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su valor; mientras que para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque se refleja en el precio del producto o del servicio final; inversión, debido a que representa el empleo de dinero como un factor de producción en el campo laboral, a través del cual se busca conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo.

Condiciones laborales: incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.

Seguridad laboral: se define como el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa, uno de los mayores anhelos de los trabajadores es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

Políticas organizacionales: de allí, se establece que las políticas organizacionales son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

Por otro lado, Decenzo y Robbins (2001, p. 526), definen las políticas organizacionales como las reglas establecidas para dirigir funciones que rigen la labor de los empleados y buscan cumplir con los objetivos de la organización.

Supervisión: este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador. Según Chiavenato (2001) el término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución de tareas.

En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la organización, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato de los gerentes directivos sobre el trabajo del subalterno.

Relaciones interpersonales: analizar las relaciones interpersonales como factor motivacional extrínseco implica tener presente que su marco organizacional esté dentro de la perspectiva humana y social, que en conjunto racionalizan las decisiones y las acciones propias del desempeño laboral. En este sentido, las



relaciones interpersonales constituyen la base del éxito de las organizaciones universitarias; así López (1999), afirma que dichas relaciones se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua.

En este marco, para que las relaciones entre los miembros de la organización universitaria sean efectivos, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar conflictos e intercambiar información.

Según Barner (2002, p. 5) las relaciones interpersonales “incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”. De ésta se deduce, que la satisfacción se puede lograr si las relaciones entre el personal administrativo y el resto de los miembros que forman parte de las universidades, se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.

Cuando existen amenazas, gritos, malos tratos y manera descortés de enfrentar las controversias, dicho personal pierde la perspectiva y la creatividad para lograr las relaciones entre directivos, docentes y personal administrativo. Por tanto, puede afirmarse que las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la gerencia laboral.

Estatus laboral: Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de formar parte de un sistema en el cual el desarrollo profesional y personal sea importante y donde se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas.

Es pertinente destacar que los términos estatus y posición son tan parecidos que suelen intercambiarse. Al respecto, Feldman (2003), afirma que el status en los grupos formales se basa, por lo general, en la posición ocupada en la organización formal, mientras que en los grupos informales el status puede estar basado en cualquier objeto relevante para el grupo. En consecuencia, el estatus asignado puede no tener nada que ver con el nivel jerárquico formal.

Factores intrínsecos

Están relacionados con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg, privilegia tanto la satisfacción en el cargo, como la función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del trabajo que las personas desempeñan, pues constituyen factores motivacionales o de satisfacción.

Mientras que la insatisfacción en el cargo, es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, sueldo, supervisión, beneficios recibidos, entre otros, y del



contexto general que rodea el cargo ocupado; son los factores higiénicos de insatisfacción.

Guillén, (2000, p. 206), define algunos de los factores motivacionales o intrínsecos, presentados por Herzberg, entre los cuales están:

Reconocimiento: en este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo, proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

Por otro lado, Chiavenato (2000), señala que uno de los atributos principales de los trabajos en equipo es la responsabilidad; es decir, que todos los miembros se sienten responsables del resultado logrado.

Finalmente, esta teoría presentada por el psicólogo Frederick Herzberg sobre motivación e higiene, ofrece un gran aporte en el trabajo de investigación; la misma considera tanto factores internos como externos de la satisfacción, relacionados al ámbito laboral, así como su influencia en el individuo en su puesto de trabajo.

Progreso: Es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.

En este marco, la percepción de quienes laboran en cuanto al nivel de satisfacción, producto de los reconocimientos y recompensas previamente obtenidos, es positiva, pues se crean los espacios y oportunidades de ascensos futuros y las actitudes del trabajador hacia sus compañeros. Mientras más favorablemente se perciben estos niveles, más alta será la satisfacción laboral.

Responsabilidad: de acuerdo a Faría (2001, p. 101) “la responsabilidad es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente”. Además, implica respeto por sí mismo hacia su autosuperación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios.

Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad es la disposición que tiene el individuo para aceptar, conocer e influir en los demás, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. Es significativo destacar que uno de los más grandes valores de la humanidad es la responsabilidad, pues permite asumir las consecuencias de sus propios actos, ser consecuente, libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.



Para lograr que el personal administrativo internalice este valor hace falta moderación y disminución progresiva de los medios coercitivos y de las restricciones; la responsabilidad comienza desde la dignidad del personal y de una voluntad siempre vigilante de actuar con principios morales, conscientes y con fuerza reflexiva de autodeterminación o simplemente el cabal cumplimiento de las obligaciones adquiridas y del puesto que ocupe en la organización.

En este sentido, Carrera y Col. (1999, p. 67), expresa que la responsabilidad “es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta a cumplir un trabajo sin presión externa alguna”. De esto se deduce, que el personal administrativo practique como norma la responsabilidad para interactuar con sus semejantes y cumplir con sus obligaciones de trabajo en procura de lograr una satisfacción laboral totalmente plena.

A partir de este marco conceptual, entre otros factores, el crecimiento, según Siliceo, Casares y González (1999, p. 170), “se tiene como base la vitalidad personal, es decir, individual”. Este planteamiento constituye un factor clave para el desarrollo integral de las personas y el fortalecimiento de las relaciones humanas, profesionales y laborales.

El crecimiento, aunque es un factor intrínseco, se incentiva a través de planes, políticas y actitudes de la organización hacia sus miembros en cuanto a proveerlos de condiciones y oportunidades adecuadas para el trabajo que desempeñan.

Reflexiones finales

- Se recomienda a las autoridades competentes, poner en práctica los lineamientos generados en esta investigación, para que a su vez sean discutidas en las instancias que se crean convenientes.

Para ello, se solicitará una audiencia previa ante el Consejo Universitario, de tal manera que se pueda exponer exhaustivamente el trabajo realizado, con el fin de concienciar a las autoridades rectorales acerca de la importancia de este estudio para el fortalecimiento de esos valores y la satisfacción laboral en las instituciones objeto de estudio; haciendo un llamado a la reflexión, tomando en consideración los resultados de la investigación.

- Solicitar reuniones con las autoridades y miembros del personal administrativo, para la difusión del producto de la investigación y la propuesta realizada, a fin de lograr un consenso para su diseño definitivo y posterior aplicación.

La manera más productiva de lograr estas difusiones y reuniones es a través de la organización de mesas de trabajo por departamentos y unidades, logrando integrar de forma amena a todo el personal, con la finalidad de difundir en todas las áreas de la institución la importancia de este estudio sobre los valores y la satisfacción dentro del área institucional. La meta es obtener soluciones óptimas y positivas que afiancen la integración de todo el personal bajo perspectivas de trabajo en equipo.



- De suma importancia se considera el difundir, publicar y asegurar la comprensión de los valores organizacionales considerados fundamentales para lograr mayor nivel de productividad laboral del personal administrativo.

Es imprescindible crear en las universidades un ambiente armónico que cuente con la nueva tecnología que las mismas poseen, como son los medios de comunicación (televisión, radio e impresos), como recurso audiovisual de gran importancia, puesto que a través de ellos se pueden implementar guiones de circuitos cerrados con intervalos de tiempo, resaltando la importancia de los valores organizacionales y la satisfacción laboral en el entorno, y crear de esta forma un sentido de pertenencia hacia los integrantes de las instituciones, generando así un ambiente laboral óptimo en pro de la excelencia y eficacia entre los miembros.

- Conformar espacios de intercambio para analizar los valores organizacionales que guardan estrecha relación con la satisfacción laboral.

Es importante resaltar que la promoción de estos espacios que buscan intercambiar y analizar la importancia de los valores y satisfacción en el medio institucional se puede lograr a través de espacios libres que permitan integrar de forma positiva a todo el personal administrativo en áreas como: parques, paseos, entre otros; integrando, de forma mancomunada al grupo familiar, lo que permitiría interrelacionar aún más a todo el personal entre sí.

- Promover la importancia que tiene la satisfacción laboral en la vida profesional y organizacional.

Es de hacer notar que en todas las universidades existen diferentes grupos de interés, cuyas acciones contribuyen de una u otra forma al mantenimiento de la misma, por tanto se puede iniciar con reconocer la labor realizada por el personal a través de actos públicos, donde se destaquen los logros de este trabajo durante el año, bien sea gratificando su esfuerzo por contribuir con la organización, como estimulando su formación profesional y preparación continua.

También se hace relevante realizar frecuentemente estudios sobre los cargos que éstos ocupan para determinar sus ascensos y posibilidades de mejoramiento profesional.

- Generar un código ético en el cual estén inmersos los valores finales e instrumentales, de manera tal que puedan ser discutidos y analizados por los miembros de la institución a objeto de fortalecer el compromiso y la identificación con la organización universitaria.

Es relevante mencionar que este código ético debe ser realizado por los profesionales de las instituciones, puesto que las mismas cuentan con un personal altamente calificado en el área de ética y valores, pero debe ser asumido con responsabilidad, de manera tal que pueda ser participativo en cuanto a todos los sectores que conforman las universidades, entre ellos, el personal obrero, administrativo, directivo, entre otros. De esta manera se puede transmitir, difundir y



analizar aún más ese fortalecimiento y compromiso de las organizaciones, tanto en el sector interno como externo.

Referencias bibliográficas

- Ballestrini M. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación**. Editorial Consultores Asociados Sexta Edición. Venezuela Caracas.
- Barner, A. (2002). **Organizaciones Modernas**. México. Editorial Uteha.
- Barner, T. (2002). **Cómo lograr el Liderazgo Exitoso**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Blanchard, O. (1999). **Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos**. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá.
- Carrera y Col. (1999). **¿Cómo educar en Valores?** Madrid. Editorial Nancea.
- Chiavenato, I. (2000) **El Talento Humano**. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Christensen, C. y Overdorf, M. (2000). **Nuevos paradigmas de organización**. Sevilla. Minerva Editores.
- Davis, K. y Newstrom. J. (2000). **Comportamiento humano en el Trabajo**. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Decenzo y Robbins (2001). **Ética de la empresa**. Madrid. Trotta.
- Díaz de C.; García, J.; Martín, F. y Perianez, R. (2001). **Administración y Dirección**. Madrid. Editorial Mc Graw-Hill.
- Diez, E.; García, J. y col. (2001). **Administración y Dirección**. Madrid. Mc Graw Hill.
- Eltkin, J. (1997). **La doble moral de las organizaciones**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Faría, J. (2001). **Un nuevo método de gestión y dirección**. Madrid. Pirámide.
- Feldman, O. (2003). **La Conducta en las Organizaciones**. México. Editorial McGraw-Hill.
- García, S. y Dolan, S. (2003). **La dirección por valores. El cambio más allá de los objetivos**. Editorial McGraw-Hill. España.
- Gómez-Llera, G. y Pin, J. (2003). **Dirigir es Educar. El Gobierno de la Organización y el Desarrollo de sus Recursos Directivos**. Madrid. Editorial McGraw-Hill.



- Gordon, J. (1999). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Guillén, J. (2000). **Equilibrio entrevista personal y trabajo**. Madrid. Excelencia.
- Harrington, T. (1999). **Relaciones Laborales**. Madrid. Editorial Siglo Veintiuno de España.
- Harris, O. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial Limusa-Noriega.
- Hernández, R. Fernández, D. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. 2ª Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Hurtado y otros (2002). **Paradigmas e investigación científica**. Mc Graw Hill. México.
- Kinicki, A. y Kreither, R. (2003). **Comportamiento organizacional**. Conceptos, problemas y prácticas. Editorial McGraw-Hill. México.
- Lepelley, M. (2003). **Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Santiago de Chile. Editorial Ltda. Chile.
- Mantilla M. (1999). **Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio, Satisfacción laboral**. Telos. Revista de Estudio Interdisciplinarios Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Méndez, E. (2001). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas**. Mc Garw Hill. Santa Fe de Bogotá.
- Ortega y Colaboradores (2002). **Progreso en las relaciones humanas**. Buenos Aires CESE.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall. Décima Edición.
- Salazar, M. (2002). **Revista de Educación**. No. 10. Caracas. UPEL. Venezuela.
- Siliceo, A.; Casares, A. y González, J. (1999). **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva**. México. Editorial McGraw-Hill.
- Stoner (1999). **Teoría de la organización**. México. Editorial Trillas.
- Tamayo, M. (2002). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición. Editorial Limusa. México.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín

Centro de Investigación de
Ciencias Administrativas y
Gerenciales



Vargas, M. y Vallejo, R. (2005). **Unidad técnica de evaluación institucional (UTEIPA). Una propuesta para el nivel superior.** Ediciones Astro Data, Venezuela (2000).