



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Durán, S. E., García Guiliany, J., Paz Marcano, A., y Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 No. Especial 6 2021, 223-244  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales\*

Durán, Sonia Ethel\*\*  
García Guiliany, Jesús\*\*\*  
Paz Marcano, Annherys\*\*\*\*  
Boscán, Mariby\*\*\*\*\*

## Resumen

La satisfacción de los trabajadores ha tomado un valor intrínseco que compete tanto al empleado como a las organizaciones, definiéndose como la actitud que asume el colaborador frente a su propio trabajo, dicho comportamiento está basado en las creencias y valores que éste desarrolla de sus propias acciones y actividades, que vincula sus procesos laborales, sociales y personales. En este contexto, el artículo se orientó al análisis de la satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales [ONG]. Metodológicamente se realizó una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, transversal, de campo. Se aplicó un muestreo intencional donde se seleccionó un grupo de cincuenta (50) sujetos, que trabajan en ONG, que atienden a víctimas desplazadas por el conflicto armado colombiano. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario con 27 ítems, con escala Likert. El análisis de datos fue con el método cuantitativo, asumiendo estadística

Recibido: 15.05.21

Aceptado: 20.08.21

\* Producto de la investigación denominada Estrategias gerenciales para promover el cambio organizacional en MIPYMES

\*\* Doctora en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín-Venezuela; Magister en Gerencia de Recursos Humanos, Socióloga. Docente investigadora Universidad Libre seccional Barranquilla-Colombia. Correo: [sonia.etheld@unilibre.edu.co](mailto:sonia.etheld@unilibre.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0876-7850>

\*\*\* Doctor en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín- Venezuela, Magister en Gerencia de Mercadeo, Ingeniero Industrial. Docente investigador Corporación Universitaria Reformada, Barranquilla, Colombia. Correo: [j.garciaquiliany@unireformada.edu.co](mailto:j.garciaquiliany@unireformada.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

\*\*\*\* Doctora en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín- Venezuela. Magister en Gerencia de Recursos Humanos, Licenciada en Administración. Docente investigadora Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. Correo: [aipaz@unijuajira.edu.co](mailto:aipaz@unijuajira.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

\*\*\*\*\* Doctora en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín- Venezuela. Magister en Gerencia, mención Gerencia Financiera, Economista. Profesora titular investigadora Universidad del Zulia. Correo: [maribyboscán@yahoo.com](mailto:maribyboscán@yahoo.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4974-812X>

con frecuencias absolutas y relativas para obtener la interpretación de los resultados. Se construyó un baremo para concretar las tendencias estadísticas. Destacando que los empleados y colaboradores de las organizaciones en estudio tienen alto nivel de insatisfacción, por no recibir beneficios acordes a su gestión. Se concluye que, existe incumplimiento de los procesos de desarrollo de personal, a pesar de esta situación, existe alta responsabilidad con su trabajo y los procesos ejecutados. Por tanto, se evidencia que la satisfacción laboral puede determinar una actitud integradora de los individuos en las organizaciones no gubernamentales estudiadas.

**Palabras Clave.** Satisfacción laboral; actitud integradora; motivación beneficios; organizaciones no gubernamentales.

## **Job satisfaction inclusive attitude of individuals in non-governmental organizations**

### **Abstract**

The satisfaction of the workers has taken an intrinsic value that corresponds to both the employee and the organizations, being defined as the attitude assumed by the collaborator frente to his own work, said behavior is based on the beliefs and values that he develops of his own actions and activities, which links his work processes, social and personal. In this context, the article was oriented to the analysis of job satisfaction as an integrative attitude of individuals in non-governmental organizations (NGOs). Methodologically, a descriptive research was carried out, with a non-experimental, cross-sectional, field design. Intentional sampling was applied where a group of fifty (50) subjects was selected who work in NGOs, which care for victims displaced by the Colombian armed conflict. The data collection technique was a questionnaire with 27 items, with a Likert scale. The data analysis was with the quantitative method, assuming statistics with absolute and relative frequencies to obtain the interpretation of the results. A scale was built to specify the statistical trends. Emphasizing that the employees and collaborators of the organizations under study have a high level of dissatisfaction, for not receiving benefits according to their management. It is concluded that, there is non-compliance with the processes of personnel development, despite this situation, there is high responsibility with their work and the processes executed. Therefore, it is evident that labor satisfaction can determine an integrative attitude of individuals in then on-governmental organizations studied

**Keywords:** Job satisfaction; integrative attitude; profit motivation; non-governmental organizations.

## 1. Introducción

En la actualidad en una sociedad moderna y cambiante, las organizaciones enfrentan grandes retos, motivo por el cual las empresas han redimensionado sus estructuras y procesos, en función de desarrollar y asumir acciones que promuevan el cambio a nivel socio económico, político, de intervención social, cultural, entre otros; ello ha exigido modificación del trabajo, desde el punto de vista de sus estructuras, actividades, involucramiento y cultura organizacional. En este sentido se han orientado a aplicar una serie de estrategias que les permitan ser competitivas en un contexto cada vez más exigente.

En el conglomerado de las organizaciones, hay una gran diversidad que operan en espacios competitivos y con objetivos muy específicos, contexto en el cual se vinculan organizaciones con fines sociales, que generan de diferentes formas servicios a la comunidad, las cuales pueden ser públicas o privadas. Dentro de estas organizaciones se encuentran las organizaciones no gubernamentales [ONG], instituciones sin fines de lucro que surgen de la iniciativa privada y se sustentan por las aportaciones de particulares, además de los fondos generados de las actividades que ejecutan. Dichas instituciones cooperan en el campo del desarrollo económico y no están vinculadas al gobierno (Organización de Naciones Unidas, 2003).

Ortega (1994), afirma que son “organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad” caracterizándose por su

sentido social, independencia del ámbito gubernamental, ausencia de finalidad lucrativa y promoción de sus objetivos a través de diferentes estrategias como proyectos de desarrollo, asistencia humanitaria, sensibilización, educación y presión política.

Las mismas se relacionan directamente con las acciones de apoyo a la comunidad y ciudadano que requiera de alguno de los servicios que ellos ofrezcan. Para ello deben orientarse a la búsqueda de recursos, además de realizar proyecciones para distribuirlos, por otra parte, también deben realizar sus registros y control, para demostrar el uso de los recursos. Asumiendo la relación estrecha entre el ambiente y los trabajadores, así como la influencia que esta pueda tener en el logro de los propósitos. En este sentido, los directivos se han preocupado por mejorar y mantener el ambiente laboral, además de los niveles de motivación del personal, puesto que ellos representan la imagen de estas organizaciones, ello representa un auge hacia el desarrollo organizacional (Paz, Castro y Pinto, 2019).

De esta manera, según García et al, (2017), en las organizaciones se debe valorar el ambiente laboral, ofreciendo a los empleados elementos motivadores para que estos se sientan satisfechos e identificados con las funciones ejecutadas. En este sentido, se asume la satisfacción laboral como la actitud general del individuo hacia el trabajo, el empleo, a su vida familiar y social, aunado a ello se integra la estabilidad que este le ofrece la organización para la cual trabaja (Zurita et al, 2015).

Robbins (2014), definen la satisfacción laboral, como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las

creencias y valores que el trabajador desarrolla sus actividades. En el mismo enfoque, Porras et al, (2021) y Newstrom (2011), establecen que la satisfacción en el trabajo es parte del bienestar de las personas, destacando como el trabajo es una parte importante de la vida, organizaciones, y cada parte influye sobre la otra, en buscan de una constantemente mejora. Asimismo, puede involucrarse con los sentimientos que experimentan las personas en relación a las labores desempeñadas, dichas labores son básicas para la relación individuo-organización, las cuales pudieran afectar la productividad.

En este orden de ideas, se destaca que en la satisfacción laboral se involucran actitudes concebidas en aspectos internos y externos del individuo, las cuales, para Morales (2005) en concordancia con Parra et al, (2019) son asociadas según las características del puesto, sobre las percepciones del trabajador, así como las situaciones en general para estimular al empleado hacia la satisfacción laboral.

Se destaca, que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces, orientan su trabajo al alcance de metas trazadas, asumiendo una actitud positiva hacia la vida, integrándose a la sociedad de una manera más saludable, según lo planteado por Zurita et al, (2015). En contraste cuando un empleado está insatisfecho con su trabajo, muestra una actitud negativa en su entorno familiar, manifestando rechazo hacia las actividades, responsabilidades de su hogar y con la sociedad en general.

Asimismo Parra et al, (2018), manifiestan que el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con otras personas o grupos, por ello se hace necesaria la integración e interacción

de los compañeros de trabajo, para así lograr los objetivos establecidos por la empresa, por lo cual consideran que un buen clima laboral, da la estabilidad suficiente para que los empleados fortalezcan acciones que permitan el desarrollo integral de la organización, por lo cual se hace vinculante la satisfacción laboral.

En consideración de lo expuesto anteriormente, se asume que la satisfacción en el individuo podría estar asociada a la motivación, en función de los elementos que proyecte la organización; resaltando como es estimulada partiendo de algunos elementos condicionantes que puedan favorecer el cumplimiento de las necesidades del trabajador y de su familia. Los elementos satisfactorios son diferentes para cada persona, dado que ellos varían según las percepciones del individuo.

Bajo este contexto, el reto en las ONG, busca facilitar diferentes estrategias, las cuales, con su implementación, facilite a los colaboradores empoderarse de los propósitos institucionales, integrándose en los proyectos desarrollados, e igualmente generar su satisfacción el trabajo ejecutado, cuyas dimensiones se relacionan con la subjetividad individual.

Las organizaciones no gubernamentales, según ACNUR (2017), están encaminadas a ofrecer apoyo y orientación a las personas desplazadas, víctimas del conflicto, migrantes y población vulnerable, la agencia destaca que el conflicto es el principal motor del desplazamiento forzado en la actualidad, sin embargo, no es la única causa. Numerosas personas también continúan huyendo de sus países debido a graves abusos contra los derechos humanos, incluyendo severa discriminación, un Estado de derecho débil y otros

aspectos de una gobernanza deficiente y no inclusiva, tal y como ocurre con los venezolanos, haitianos y otros países centroamericanos.

En Colombia, estas organizaciones están enfocadas a reforzar la cooperación, dar visibilidad a las organizaciones de víctimas y los movimientos populares, cuyo objetivo principal es dar apoyo a la población civil, quienes corren con las consecuencias de un conflicto que desencadena procesos sociales, económicos, políticos y culturales. Pretenden contribuir a promover la democracia, la paz duradera, tratando de reafirmar el principio de igual dignidad de todas las víctimas del conflicto, entre ellos, el ser víctima de maltrato, el ser desplazado, vivir en situación de privación socioeconómica y cultural y/o en situación de riesgo social.

Se piensa que esta es una labor con un fundamento social elevado, que requiere de un gran compromiso, así como de la participación del personal en las actividades extralaborales, en este contexto, los investigadores manifiestan que esto les genera una connotación socio laboral acorde a los objetivos de esta, percibiendo según los temas analizados y revisados que cuando el personal esté satisfecho, pueda cubrir sus necesidades sociales y laborales, ello fomenta el sentido de pertenencia, destacado esta tendencia por Mora et al, (2021). Bajo este contexto, coexiste un gran interés por el análisis de los condicionamientos socio laboral de las organizaciones abordando los acontecimientos a nivel personal y colectivo de la satisfacción de los empleados de las ONG.

De acuerdo a este planteamiento, en las ONG objeto de estudio, y luego de dos visitas y entrevistas con supervisores, se observó ciertas

insatisfacciones respecto al ambiente, el espacio físico, el incumplimiento de objetivos, las limitaciones económicas para la atención efectiva al usuario de esas organizaciones, las cuales impactan en el alcance de las metas trazadas, en la productividad, en el desempeño personal y colectivo, afectando la calidad del servicio que se ofrece.

De tal forma, esta situación puede determinar y condicionar el comportamiento de los individuos en la organización, favoreciendo o limitando su grado de motivación respecto a la actividad ejecutada, ello influye en la existencia de un ambiente favorable o no, al mismo tiempo estimula al personal para la realización de un trabajo, forjando la interacción entre el sistema técnico, el sistema humano y el ambiente, los cuales se tornan como un proceso particular para cada sujeto.

Atendiendo a estas consideraciones la investigación se orienta a desarrollar el estudio con el objetivo de analizar la satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales que atienden a víctimas desplazadas del conflicto armado en Colombia. Se asume como un estudio descriptivo, con diseño no experimental, transversal y de campo, dado que se describe la variable sin modificar sus características, midiendo en un solo momento y recabando información a través de un instrumento de medición. La población se califica como finita, accesible y objetiva; no se requiere ni muestra ni muestreo fue seleccionada intencionalmente, y estuvo constituida por 50 funcionarios asesores que laboran en 10 fundaciones orientadas a la atención de las víctimas del conflicto armado colombiano, donde se presta apoyo psicológico, actividades

de reinserción, orientación en salud, así como procesos de inserción laboral de estos ciudadanos. Se aplicó la técnica de observación mediante encuesta y el instrumento el cual estaba integrado con elementos relativos a factores de satisfacción e higiénicos, asimismo fue un cuestionario de escala tipo Likert, con cinco (5) alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca y Nunca. Cuya aplicación se realizó en enero y febrero del 2020, en las instalaciones de las fundaciones.

## **2. Satisfacción laboral: consideraciones teóricas**

La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Juntas las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el compromiso futuro, se relaciona con la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que éste desarrolla de su propio trabajo.

Es importante para las organizaciones, por cuanto le permite a la misma tomar decisiones acertadas tanto en la previsión como en la solución de problemas de los empleados. Prieto et al, (2015), sostiene que cuando las conductas son negativas ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes, como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización.

Ismail, Karkoulian y Kertechian (2019), destacan que los directivos deben ocuparse en facilitar espacios para que los empleados se sientan motivados y felices, dado que, al estar motivados,

tendrán mayor satisfacción en el desempeño de las tareas asignadas, por lo tanto, se incrementarán la eficiencia y productividad. Boscán y Sandra (2018), señalan la importancia de difundir las innovaciones y el conocimiento al interior de las organizaciones, además de capacitar y mantener actualizados a los colaboradores. Asimismo, Boscán y Sandra (2020), plantean la importancia de realizar cambios estructurales referidos a generar a nivel empresarial actividades de aprendizaje, desarrollando en el capital humano capacidades para incorporarse al cambio, lo que produce satisfacción en los trabajadores.

Al respecto, Bernal y Flores (2020), Porra et al, (2021), Cardoza et al, (2021) señalan que, al estar presentes niveles de satisfacción apropiados entre los trabajadores, la lógica natural implica que se observen comportamientos favorables hacia el trabajo desempeñado, evidenciados en una buena atención a los usuarios, mientras se alcanzan experiencias gratificantes en el personal. Así, cada persona puede apreciar de manera distinta el trabajo que realiza, según sus expectativas, estilos de vida, necesidades y características (Moreno et al, 2018; Vermeir et al, 2018; Pizarro et al, 2019)

A medida que las organizaciones aplican estrategias para lograr aumentar la satisfacción de sus empleados, según Hellriegel y Slocum (2009) y Sánchez (2021), estas se dan cuenta que el equilibrio de la vida laboral es una inversión esencial a largo plazo. Aunado a ello, la satisfacción laboral constituye un factor fundamental que permite estimar la actitud, predisposición e identificación con la cual el personal participa y se integra proactivamente



al éxito de la organización. Ello permite tomar decisiones acertadas tanto en la previsión como en la solución de problemas de los empleados. En opinión de Zayas et al, (2015:38), “La importancia y la necesidad del estudio de la satisfacción laboral, radica en analizar los factores hombre- trabajo interrelacionados para el desarrollo de la actividad laboral, lo que permite una realización más eficiente de la misma”.

### **3. Factores de la Satisfacción Laboral**

El nivel de satisfacción laboral se puede medir de acuerdo al grado en el que una actividad le facilita al trabajador satisfacer sus deseos y expectativas; donde sus intereses y los de la organización se vinculen al momento de cumplir las tareas, y el colaborador asume lo que se espera de esa labor. De esta manera, se valida la importancia de los factores intrínsecos relacionados con las personas, específicamente lo que el individuo espera, lo que piensa y siente tanto con relación a su trabajo, como de la empresa. Para el caso de este estudio, los investigadores asumen los factores de satisfacción laboral postulados por Herzberg (1977), apoyándose en los planteamientos de distintos autores confrontando varias perspectivas, contribuyendo al enriquecimiento del conocimiento científico de la variable analizada.

Bajo tal premisa, Dessler y Valera (2011), consideran que los estudios sobre factores de satisfacción han derivado mayor interés a nivel organizacional, definiéndolos como la teoría motivadora-higiénica. De acuerdo a esto, identifican a los factores higiénicos o de la primera

clase, entre los que mencionan a las políticas organizacionales, la función de administración, supervisión y condiciones laborales. Así mismo, también refieren a los factores motivadores, de segunda clase, donde incluyen aspectos relacionados al trabajo tales como realización, reconocimiento y promoción.

Es así como se plantea que los factores motivadores, son aquello que impulsan la conducta; en tanto que el cumplimiento de los factores higiénicos limita que un trabajador se sienta no satisfecho, más no aportan a la satisfacción positiva. Esta teoría, postulada por Herzberg (1977) considera los programas de enriquecimiento del oficio, donde además se identifican tales elementos como de insatisfacción y de satisfacción. De tal forma que, los de insatisfacción se definen como los que impactan el ambiente donde se llevan a cabo las actividades laborales. Así entonces, las apreciaciones positivas no llevan a la satisfacción en el trabajo, sino a la ausencia de la insatisfacción; entre los que cabe mencionar; los salarios, circunstancias laborales, políticas de la organización, permanencia laboral, interrelaciones con sus compañeros y supervisores.

En cuanto a los factores de la satisfacción o motivante Mondy (2010), indica que se corresponden al contenido del trabajo, incluyendo estímulos por desempeño, dichos elementos involucran el reconocimiento, compromiso, promoción, el trabajo en sí, y la delegación de autoridad. Acotando que, no motivan, pero previenen la insatisfacción. Entonces, cuando un trabajador recibe un ascenso, se genera satisfacción. En este orden de ideas, es importante destacar los factores de la satisfacción laboral que se expresan en el siguiente cuadro 1:



**Cuadro 1**  
**Factores de la satisfacción en el trabajo**

<b>Factores Motivacionales</b>	<b>Reconocimiento</b>	Se refiere a las acciones que ejecuta el supervisor para elogiar, corregir o reprender a un trabajador. Esto indica que se incluye tanto los refuerzos de los aspectos positivos como los negativos en el empleado y sus efectos sobre el mismo.
	Logros	Es un factor satisfactorio, debido a que es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
	Promoción	Es el rango social de una persona. Es una señal del grado de reconocimientos, respeto y aceptación concedido a un individuo.
	Trabajo en sí mismo	El trabajo en sí mismo, es definido como la motivación que mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajador
<b>Factores Higiénicos</b>	Políticas y normas.	Se refieren a las conductas intencionales, diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de los individuos de la organización
	Condiciones de trabajo.	Se refiere a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad.
	Salario	Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades, acordes con sus expectativas.
	Capacidad directa.	Tiene que ver con las habilidades individuales que ésta posea, y usarlas de manera adecuada.

**Fuente:** Elaboración propia (2021) con base en Robbins (2014)

Según el Cuadro 1, existen condiciones de trabajo, en la cual los factores de satisfacción operan para fortalecer la motivación, en virtud de ello, los directores de las ONG o líderes de proyectos de apoyo a las víctimas, dado el cargo de líder, este debe asumir la responsabilidad de establecer con los colaboradores actividades laborales atractivas, facilitarles que participen activamente mediante sugerencias para un mejor desempeño de sus labores. Enfocarse en el trabajo como tal, es decir tanto en el ambiente del espacio de trabajo, como en la contribución de acuerdo a su experiencia y habilidades desarrolladas.

Por otra parte, se espera que el supervisor o líder del equipo de apoyo

a las víctimas desplazadas conozca las necesidades de los empleados, lo cual le permita implementar elementos y acciones influyentes en el comportamiento de cada uno de ellos, es decir; administrar la satisfacción laboral creando el clima que caracteriza a un ambiente eficaz de trabajo. Este es un proceso basado en el individuo que, normalmente tiene lugar entre un empleado y su jefe directo. Implica establecer expectativas, observar el comportamiento, determinar desempeño y proporcionar retroalimentación.

En este contexto, los factores identificados con las emociones gratas con relación al trabajo se denominan factores de motivación; mientras que, los vinculados con sentimientos de

insatisfacción se les conoce como factores de higiene. Todos los factores mencionados, se vinculan con las personas, a través de ellos se conoce lo que siente el colaborador, lo que opina sobre su actividad laboral, la percepción de la organización en la que trabaja (Sánchez et al, 2021). Asimismo, transmiten información respecto a sus relaciones interpersonales en los distintos niveles, su desempeño en las actividades asignadas, y grado de responsabilidad adquirida.

Cabe destacar que estos trabajadores, vinculados a la práctica social o conjunto de prácticas sociales, se orientan a un proceso que consiste en socializar mediante la enseñanza de conocimientos, pues nadie socializa si no conoce y nadie conoce sino socialmente, y dentro de este proceso desarrolla sus habilidades sociales. Al respecto, Rivera et al, (2017), manifiestan que la habilidad se asocia a un proceso intrínseco del ser humano que implica destreza, diplomacia, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el término social revela una huella de acciones de uno con los demás y de los demás para con uno; esto denominado intercambio.

Consideran, además, que para integrarse socialmente en diferentes contextos y esto indique determinadas actitudes, emergen las habilidades sociales, las cuales pueden tipificar la cultura: los hábitos, las costumbres y la propia idiosincrasia de cada ciudadano, en este caso los empleados de las ONG que se relacionan directamente con las víctimas del desplazamiento

por el conflicto armado en Colombia, orientándose al apoyo con el proceso de resiliencia e integración de las víctimas.

Asumiendo lo antes expuesto la satisfacción laboral es un factor importante para las organizaciones no gubernamentales estudiadas, se sugiere que una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad, la misma se entiende en términos de dinero, como de responsabilidad social.

Dentro de estas perspectivas García et al, (2018), manifiestan que los trabajadores de las organizaciones no gubernamentales, al estar enfocados a su labor con las comunidades en situación de minusvalía, apoyando a sus integrantes dispuestos a llevar a cabo propuestas de negocios, pueden generar dinámicas de integración como resultado de políticas de desarrollo económico, social y familiar, propiciando el crecimiento en las comunidades, apoyando a los emprendedores sustentándose en la responsabilidad social. En este ámbito se destaca la actitud integradora que deviene de un proceso de apoyo y orientación a individuos, que desde algunos aspectos converge en la satisfacción laboral.

#### **4. Satisfacción laboral en organizaciones no gubernamentales: Resultados y Discusión**

El estudio desarrollado en organizaciones no gubernamentales de Colombia (tabla 1).

**Tabla 1**  
**Distribución de la Población**

CARGOS	Fundación de apoyo a las víctimas del conflicto armado	CANTIDAD
Personal operativo y asesor	Camino verdad y vida	5
	Social integral	5
	Peniel	5
	Pactos	5
	Sweet Home	5
	Ecopaz	5
	Semilleros de la paz	5
	Emmanuel	5
	Amira de la Rosa	5
	Renacer con amor.	5
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>

Fuente: Fundación Red Vida (2021)

Posteriormente, se asumió la estadística inferencial como el procedimiento que facilita el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la fase de recolección, para lo cual se construyó un baremo para la interpretación de la variable satisfacción Laboral. La

interpretación de los datos, utilizando la estadística descriptiva, procesando los datos mediante el baremo diseñado, al cual fue construido con base en las puntuaciones establecidas por la escala, que se muestra en la tabla 2, la cual va de 1 a 5 puntos con los intervalos establecidos.

**Tabla 2**  
**Baremo de Interpretación**

Rango	Categorías
1 - 1,79	Muy Baja
1,80 - 2,59	Baja
2,60 - 3,39	Media
3,40 - 4,19	Alta
4,20 - 5	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia (2021)

Se estableció para el análisis de resultados como regla que, a mayor puntuación, mayor satisfacción experimenta el empleado. Los resultados obtenidos fueron confrontados con autores de textos e investigaciones, a

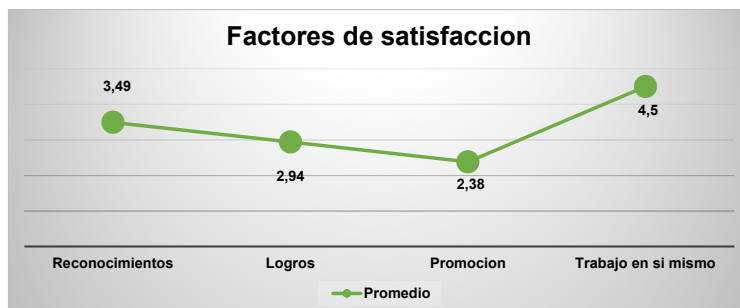
fin de generar el aporte en la variable y en el contexto de las organizaciones estudiadas. En este sentido, se presenta la Tabla 3, relacionada con los factores de satisfacción (gráfico 1)

**Tabla 3**  
**Factores de satisfacción**

Factores	Ítems	Alternativas de Respuestas										Promedio		
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA		ítem	indic	dmens
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR			
Reconocimientos	1	9	18%	6	14%	10	20%	21	42%	4	8%	4.2	3,49	
	2	2	4%	15	30%	11	22%	18	36%	4	8%	3		
	3	3	6%	8	16%	33	66%	2	4%	4	8%	3.2		
Logros	4	2	4%	4	8%	4	8%	11	22%	30	60%	2.9	2,38	
	5	2	4%	5	10%	7	14%	30	60%	6	12%	2.9		
	6	22	44%	12	24%	3	6%	9	18%	4	8%	3.1		
Promoción	7	2	4%	4	8%	4	8%	11	22%	30	60%	1.8	3,34	
	8	2	4%	5	10%	7	14%	30	60%	6	12%	2.5		
	9	9	18%	4	8%	22	44%	12	24%	3	6%	3.2		
Trabajo en sí mismo	10	44	88%	1	2%	3	6%	2	4%	0	0%	4.8	4.5	
	11	44	88%	1	2%	3	6%	2	4%	0	0%	4.8		
	12	43	86%	5	10%	2	4%	0	0%	0	0%	4.4		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

**Gráfico 1**  
**Factores motivacionales**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Al analizar la satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en ONG que atienden a víctimas desplazadas por el conflicto armado, destaca el apoyo psicológico y la orientación profesional. Procesos de reinserción, entre otros. Los resultados presentan tendencia hacia el nivel medio con promedio de 3,34. Estos porcentajes, señalan que el factor reconocimientos tiene tendencias hacia la insatisfacción, al preguntar a los trabajadores si reciben reconocimientos por parte de la fundación (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación). Los datos recabados, muestran un porcentaje del 42% de colaboradores que seleccionaron la alternativa casi nunca, mientras 20% respondió que a veces, 18% indicó que siempre, en tanto 14 % dijo casi siempre, y 4% manifestó que nunca.

En cuanto al logro de metas, el supervisor elogia su trabajo, las respuestas se distribuyeron en 36% casi nunca, 22% a veces. Igualmente, se indagó si al atender a los usuarios incluye los aspectos organizacionales. Allí, 66% de la de los encuestados manifestó que a veces, en tanto 16% opina que casi siempre. Por lo que, se deduce que los empleados tienen un nivel medio de satisfacción, con los reconocimientos, teniendo promedio de 3,49

Respecto al factor logros, el mismo presenta un nivel medio de satisfacción, pues tiene un promedio de 2,94. Con base a las tendencias el 60% manifestó que nunca su trabajo le permite realizar variedad de tareas, 22% planteó que casi nunca. Por otra parte, 60% seleccionó la opción casi nunca, en cuanto a si la fundación le ofrece capacitación para el desempeño de sus funciones. Mientras 14% respondió a veces y 12%, nunca.

En cuanto a si la recompensa por logros en el trabajo otorgada por la fundación es equivalente al esfuerzo que realiza, un 44% sostuvo que siempre, un 24% casi siempre, no obstante, un 18% casi nunca. La información antes planteada permite afirmar que el personal no está satisfecho con los factores motivacionales para obtener logros.

Para el factor promoción, el 60% consideró que no existen políticas de ascenso que le proporcionen crecimiento personal, al tomar la opción nunca, asimismo, 22% manifestó casi nunca. Por otra parte, 60 % afirmo que cuando el empleado logra las metas, casi nunca se le considera para los ascensos, apoyado por un 14% quienes consideran que solo a veces y un 12% opto por la opción nunca. Además, el 44% manifestó que a veces, en la fundación suelen evaluar el desempeño del empleado para promoverlo de cargo, a su vez un 24 % casi nunca mientras un18% casi siempre. El promedio del factor fue de 2,38 indicando en este aspecto un nivel bajo de satisfacción con respecto a la promoción de empleado como factor motivacional.

El factor trabajo en sí mismo, presenta una alta tendencia hacia la satisfacción, dado que la mayoría de la población se orientó a considerar la opción siempre con el 88 % para el ítem 10 y 11, mientras que para el 12 fue el 86%. Su promedio alcanzó un puntaje de 4,5, identificado como un nivel muy alto de acuerdo al baremo de interpretación.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, referido a los factores de la satisfacción laboral se obtuvo una tendencia hacia el nivel medio con un promedio de 3,34. Para Robbins

(2014) y Mora et al, (2021), los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, profesional y las necesidades de autorrealización. Asimismo, Newstrom (2011), asegura que dichos factores se relacionan directamente, en gran medida con el trabajo mismo, el desempeño de los empleados y desarrollo personales que estos experimentan; así pues, los motivadores se centran fundamentalmente en el trabajo, se relacionan por lo tanto con el contenido laboral.

En cuanto al factor reconocimientos tiene tendencias hacia la insatisfacción, dado que no reciben reconocimientos de ningún tipo, los supervisores poco elogian el trabajo al logro de las metas, ello permite inferir que el personal no está satisfecho con los reconocimientos generando un promedio de 3,49.

Para Robbins (2014), el reconocimiento corresponde a las actitudes que asume el superior inmediato para celebrar, censurar o amonestar a un trabajador. Aquí se incluye los refuerzos de los aspectos tanto positivos como negativos del trabajador y sus consecuencias sobre el mismo (Moreno, 2018). En este contexto, son los aspectos generadores de satisfacción laboral; es decir, los factores vinculados las responsabilidades del puesto y las condiciones de las actividades realizadas por el colaborador. Los factores motivacionales incluyen los deseos de desarrollo personal, reconocimiento profesional y el progreso.

Con respecto al factor logros, está orientado en primer término a un nivel medio de satisfacción en virtud del promedio ubicado en 2,94. Así la fundación ofrece capacitación para

el desempeño de sus funciones. La recompensa por logros en el trabajo otorgada por la fundación es equivalente al esfuerzo que realiza, la información antes planteada permite afirmar que el personal no está satisfecho con los factores motivacionales para obtener logros.

En este sentido, Robbins (2014) señala que existen varios aspectos para definir los colaboradores motivados al logro. Generalmente, son más diligentes al percibir que tendrán reconocimiento personal por su dedicación, por recibir retroalimentación ante su desempeño pasado. En oportunidades, los gerentes esperan que sus trabajadores se enfoquen en la obtención de logros. Tales expectativas limitan una delegación efectiva, y a los empleados promedio, satisfacer los requerimientos de sus superiores (Cardoza et al, 2019; Harris et al, 2014).

Por otra parte, Newstrom (2011) considera que el logro es un factor satisfactorio, siendo una motivación para las personas de buscar el alcance de sus objetivos. Así, el trabajador pretende ascender desempeñándose en forma exitosa. De esta forma, el cumplimiento se considera algo significativo en sí mismo, más allá de las recompensas que se pueden derivar (García et al, 2017).

En cuanto al factor Promoción, se ha generado una posición diversa asumiendo que, en la fundación, no existen políticas de ascenso que le proporcionen crecimiento personal. El empleado logra las metas, pero casi nunca se le considera para los ascensos, por otra en la fundación suelen evaluar el desempeño del empleado para promoverlo de cargo. El promedio del

factor fue de 2,38 indicando en este aspecto un nivel bajo de satisfacción con respecto a la promoción de empleado como factor motivacional.

Robbins (2014) asume que la promoción es el rango social de una persona. Es una señal del grado de reconocimientos, respeto y aceptación concedido a un individuo. En este sentido, al momento en que las personas conforman grupos, existe la posibilidad que emerjan distinciones con referencia a su status, considerando que éstas facilitan que los individuos reafirmen las distintas habilidades y competencias de los integrantes del grupo.

El factor trabajo en sí mismo, presenta una alta tendencia hacia la satisfacción, pues gran parte de los entrevistados opinó que el trabajo le da posibilidad de utilizar sus potencialidades, además la conformación de las actividades laborales implica operaciones gerenciales tendentes a resolver las situaciones presentes en la organización, por otro lado, si ponen en práctica herramientas estratégicas para adecuar las actividades en pro de unificar los equipos de trabajo. El promedio alcanzado fue de 4,5, siendo un nivel muy alto según el baremo de interpretación.

Este factor se asume por Robbins (2014) como un modelo de crecimiento y realización humana, sustentado en

la vitalidad individual. Igualmente Dessler y Valera (2011), sostienen que el trabajo en sí mismo, se concibe como la motivación que mantiene activas, en crecimiento permanente, y actualizadas las potencialidades del trabajador. Por tanto, este factor motivacional requiere de una capacidad autocrítica, autoexploración e introspección, que facilite a la persona descubrir su yo interno (Chiang-Vega & Candia-Romero, 2021).

La tabla 4 y grafico 2, contiene los resultados asociados a los Factores higiénicos como base de la satisfacción laboral, en este se plantearon cinco factores, con respecto al factor políticas, se muestra el ítem, si es política del organismo orientar al trabajador cuando éste se equivoca, donde 52% optó por la alternativa siempre, 14% respondió casi siempre, además un 10 % a veces. En cuanto al ítem 14, referido a si es política de la organización tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, donde 84% seleccionó la alternativa siempre, 8% a veces. Por otra parte, se le preguntó a la población si entre las políticas de la fundación se recompensa al empleado por logros alcanzados, a lo cual 56% respondió casi siempre, un 26% a veces, además el 14% optó por la alternativa siempre. Asimismo, el promedio para este factor es 4,6.



**Tabla 4**  
**Factores higiénicos**

Factor	Ítems	Alternativas de Respuestas										Promedio		
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		CASI NUNCA		NUNCA				
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	ítem	in- dic	dmens
Políticas	13	26	52%	16	14%	5	10%	2	4%	1	2%	4,8	<b>4.6</b>	<b>3.8</b>
	14	42	84%	2	4%	4	8%	2	4%	0	0%	4,9		
	15	7	14%	28	56%	13	26%	1	2%	1	2%	4,9		
	16	8	16%	19	38%	19	38%	4	8%	0	0%	4,8		
Normas.	17	6	12%	14	28%	28	56%	2	4%	0	0%	4,8	<b>4.5</b>	
	18	43	86%	1	2%	3	6%	3	6%	0	0%	4,5		
Condiciones de trabajo.	19	41	82%	3	6%	4	8%	2	4%	0	0%	4,9	<b>4.6</b>	
	20	32	64%	7	14%	4	8%	3	6%	4	8%	<b>4.8</b>		
	21	7	14%	28	14%	13	26%	1	2%	1	2%	<b>4.9</b>		
Salario	22	8	16%	24	48%	17	34%	0	0%	1	2%	<b>3,8</b>	<b>3.16</b>	
	23	6	12%	14	28%	28	56%	2	4%		0%	<b>3.5</b>		
	24	7	14%	24	48%	3	6%	6	12%	10	20%	<b>3.3</b>		
Capacidad directa	25	6	12%	0	0%	4	8%	31	62%	9	18%	<b>3</b>	<b>2.4</b>	
	26	7	14%	4	8%	8	16%	27	54%	4	8%	<b>2.3</b>		
	27	10	20%	15	30%	18	36%	3	6%	4	8%	<b>3.4</b>		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

**Gráfico 2**  
**Factores higiénicos**



Fuente: Elaboración Propia (2021)

El factor Norma obtuvo un promedio de 4,5, correspondiendo a los ítems 16,17 y 18, referido a si en la fundación tienen establecidas las normas para la atención al usuario, además el empleado asiste puntualmente a sus actividades laborales en la fundación, además se preguntó si existen normas en la fundación para la atención al usuario.

Con respecto a las normas, 38% de los encuestados plantea que a veces, en tanto 38%, afirma casi siempre, asimismo un 16% consideró la opción siempre, generando una tendencia hacia el hecho de que en la fundación existen normas como un factor higiénico de satisfacción. Siguiendo con la dimensión factores higiénicos, el ítem 17, el 56% manifestó la alternativa a veces, un 28% casi siempre, un 12% la opción siempre. Además, en el ítem 18 indica que el 86% asumió la opción siempre.

En cuanto a las Condiciones de trabajo, el promedio fue de 4,6, validado como muy alto nivel de satisfacción, conformado por tres ítems. El ítem 19, referido a que el espacio físico le proporciona el bienestar para realizar de manera eficiente sus actividades (luz, temperatura, ruido), en este caso 82% de la población opinó que siempre, 8% señaló que a veces, mientras un 6% manifestó que casi siempre.

En función del ambiente de trabajo, se estimula al trabajador para que participe en las conquistas de metas propuestas, en el cual la población respondió el 64% que siempre ocurre un 14% casi siempre, un 8% a veces otro 8% nunca, y solo un 6% dijo que casi nunca. Por otra parte, el ítem 21 considera la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la institución para la atención es apropiada a ello respondieron el 56% casi siempre,

además un 26% considero a veces, por otra parte, un 14% siempre.

El factor Salario como factor higiénico, involucra que el empleado recibe alguna recompensa si realiza de manera efectiva su trabajo. Ante esto, 48% opinó que casi siempre, 34% optó por a veces, 16% considero siempre, mientras 2% asumió nunca. Luego, se consultó si el salario que recibe en función de las tareas que realiza es justo, a ello el 56% tomó la alternativa a veces, 28% seleccionó a casi siempre, en tanto, 12% mencionó siempre, y el 4% restante, casi nunca.

Por otra parte, se le preguntó si un incremento en su sueldo mejoraría su desempeño el 48% de la población contestó que casi siempre, por otra parte, el 20% nunca, mientras un 14% considero la opción siempre, además un 12% casi nunca, además del 6% a veces. Finalmente, el promedio se estimó en 3,16, lo cual indica que este elemento está contemplado en un nivel medio entre los factores higiénicos.

El factor Capacidad directa, se ubicó en el rango de 2,4, encontrando este factor con un bajo índice de satisfacción. El mismo, se conformó con tres ítems. El 25 considera si la capacitación permite mejorar las habilidades y destrezas en el trabajo, a lo cual el 62% seleccionó la alternativa casi nunca, un 18% nunca, un 12% siempre, asimismo un 6% a veces.

Asimismo, el ítem 26, permite inferir la interacción social con sus compañeros mejora su desempeño laboral, el 54% considero la alternativa casi nunca, un 16% a veces, un 14% manifestó siempre, mientras un 8% optó por la opción nunca, otro 8% casi siempre respectivamente. Con respecto al ítem 27, 36% de las personas respondió a veces, 30% casi siempre, 20% siempre, 8% nunca y 6% casi nunca, en función

de la participación del trabajador en actividades propias para su puesto, suele ser voluntaria.

La información antes descrita, sugiere que los factores higiénicos de la satisfacción laboral del personal que labora en las ONG, que dan apoyo a las víctimas del conflicto armado en Colombia, les proporciona un nivel alto de satisfacción, dado que su índice de promedio se ubicó en 3,8, sostiene Robbins (2014) que su presencia generalmente coloca a los empleados en un estado neutral. Refiere que los factores que dan como resultado insatisfacción en el trabajo, son los de mantenimiento, determinados en el contexto de puestos los cuales incluyen la política de la compañía, la supervisión y las condiciones de trabajo (García et al, 2019).

El factor políticas, plantea si es política de la fundación orientar al trabajador cuando éste se equivoca, además tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, por otra parte, si entre las políticas de la fundación se recompensa al empleado por logros alcanzados, el promedio para este factor es de 4,6. Al respecto, Newstrom (2011) plantea que estas políticas, están referidas a las conductas intencionales en los empleados de las organizaciones, y que se diseñan para aumentar o resguardar la influencia e intereses personales de los trabajadores en la organización.

El factor norma alcanzó un promedio de 4,5, y se consideró que la fundación tiene establecidas las normas para la atención al usuario, además el empleado asiste puntualmente a sus actividades laborales, y existen normas para la atención al usuario. Generando una tendencia hacia el hecho de que existen normas como un factor higiénico de satisfacción. Con relación

a esto, Newstrom (2011) afirma que, al adoptarse profesionalmente, estas conductas contribuyen al logro de un merecido ascenso, además de dar pautas a los altos directivos respecto a los méritos de una propuesta, que signifique el incremento de las responsabilidades y capacidades individuales.

En cuanto a las Condiciones de trabajo, el valor obtenido fue de 4,6, estando dentro de muy alto nivel de satisfacción. Los indicadores que lo midieron, fueron el espacio físico le proporciona el bienestar para realizar de manera eficiente sus actividades (luz, temperatura, ruido), el ambiente de trabajo estimula al trabajador para que participe en las conquistas de metas propuestas, por otra parte, la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la institución para la atención es apropiada.

Al respecto, Chiang-Vega & Candia-Romero (2021) y Robbins (2014) señalan que las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización. En este sentido, Newstrom (2011) afirma que los requisitos laborales son muy importantes para que un empleado se sienta satisfecho con su trabajo, pues tal satisfacción emerge en cuanto el colaborador tiene suficiente información sobre su centro de trabajo.

El factor Salario como factor higiénico, involucra que el empleado recibe alguna recompensa si realiza de manera efectiva su trabajo, seguidamente el salario que recibe en función de las tareas es justo, un incremento en su sueldo mejoraría su desempeño, el promedio se estimó en 3,16, lo cual indica que este elemento está contemplado en un nivel medio entre

los factores higiénicos. En este sentido, el sentirse satisfecho por el trabajo se relaciona con este factor, solo en caso de retribuir al colaborador de manera adecuada; esto es, a mayor producción más salario, lo que da como resultado un aumento en la productividad y un decremento de los costos laborales por unidad. Para Newstrom (2011) el salario incrementa el grado de certeza de los trabajadores de que su alto desempeño les producirá una retribución.

Siguiendo con el factor capacidad directa, se ubicó en un promedio de 2.4 determinando este un factor en un bajo índice de satisfacción. Este está integrado por las no existencias de capacitación para mejorar las habilidades y destrezas en el trabajo, además la interacción social con sus compañeros no influye para mejorar su desempeño laboral, asimismo la participación del trabajador en actividades propias para su puesto, no tiende a ser voluntaria. Newstrom (2011) establece que la capacidad directa de una persona tiene que ver con las habilidades individuales que ésta posea, y usarlas de manera adecuada. La organización debe saber utilizar las habilidades individuales de los empleados para el beneficio de la misma.

Referido a esto Duran, Parra y Márceles (2015) sostienen que las habilidades sociales corresponden al conjunto de hábitos, considerando conductas, pensamientos y emociones, que le permiten a la persona, adecuar las relaciones interpersonales, sentirse bien, obtener lo que quiere, y conseguir que los demás no le impidan lograr, por ello se hace necesario conocer qué tipo de habilidades necesita cada trabajo con el objeto de seleccionar al más capacitado, para poder cumplir con los objetivos planteados.

Es por ello, que, para cumplir con las metas, se debe promover o ascender al empleado aprovechando las habilidades al máximo, pero no se debe perder de vista que a través del aprendizaje se pueden desarrollar nuevas funciones conforme al tiempo y a las condiciones dadas. El autor conviene en que la capacidad directa está relacionada con el estado de ánimo en el trabajo.

#### **4. Conclusiones**

Los resultados obtenidos, permiten reflexionar sobre la satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales, destacando las tendencias de la información generada por los funcionarios que fueron abordados en el estudio, evidenciando con sus respuestas que desde los factores estudiados desde lo motivacional, están presentes ciertas debilidades, como es el caso del reconocimiento, lo rutinario de las tareas ejecutadas, la no existencia e implementación de políticas de ascensos que les genere crecimiento personal y laboral, además que su trabajo no les facilita enriquecer sus tareas. Más, sin embargo, en cuanto al trabajo en sí mismo los trabajadores muestran señales de satisfacción, pues es gratificante para ellos saber que con su desempeño están contribuyendo a solventar una problemática social, de una dimensión muy humana, con implicaciones de dar respuestas a situaciones con una actitud positiva, orientada al bien de los demás, comprometidos en fortalecer el trabajo en equipo

Desde la perspectiva de los factores higiénicos, los resultados son más alentadores, dado que consideran apropiadas ciertas políticas

organizacionales, además que en la fundación tienen establecidas las normas adecuadas para la atención al usuario, por otro lado, el sentido de compromiso hace que asistan puntualmente a sus actividades laborales, el espacio físico que disponen le proporciona el bienestar para realizar de manera eficiente sus actividades, en cuanto al salario no es tan competitivo, pero reciben alguna recompensa si realiza de manera efectiva su trabajo.

Dentro de este marco de ideas, la investigación evidencia que el sentirse satisfecho con el trabajo se perfila como uno de los mecanismos del individuo que impacta directamente en el desarrollo de sus funciones, y su dedicación, con actitud integradora, a las actividades que ejecuta; de este modo, si un empleado está satisfecho con su trabajo y experimenta emociones positivas mientras lo hace, desempeñará mejor los procesos y se orientará al logro de los objetivos, integrándose activamente, además elegirá permanecer en la institución un periodo largo de tiempo.

En este sentido, la satisfacción laboral se relaciona con lo que pasa al interior del trabajador en confluencia con lo que ocurre en su entorno, generando comportamientos tendentes a una mayor identificación, integración y empoderamiento. Por lo que, si una persona no está satisfecha en algún aspecto de su vida, indiscutiblemente afecta la capacidad de encontrar satisfacción en su área laboral, y viceversa. Escenarios estos, que se presentan como oportunidades de realizar un mayor número de investigaciones sobre la satisfacción laboral en distintos contextos organizacionales, propiciando líneas de investigación que permitan un mayor y mejor conocimiento de la variable, dado

su impacto a nivel de calidad de vida laboral y personal.

## Referencias bibliográficas

- ACNUR (2018). Tendencias globales desplazamiento forzado en 2017. *Tendencias Globales*, 76. <https://www.acnur.org/5b2956a04.pdf>
- ANCNUR (2017). Direcciones estratégicas del ACNUR. 207-2021. <https://www.acnur.org/5c5ba3d14.pdf>
- Bernal, I., & Flores, A. J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 276-296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35192>
- Boscán, M. & Sandra, M. (2018). Desarrollo empresarial e innovación en el sector de manufacturas plásticas zulianas. *Pensamiento Americano*, 11(22). <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i21-1.271>
- Boscán, M., & Sandra, M. (2020). Cambio estructural para una gestión ecoeficiente: Sector de manufacturas plásticas zulianas en Venezuela. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), 1617-1636. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34285>
- Cardoza Sernaqué, M., & Hidalgo Salinas, L., & Peña Romero, J., & Pulido Joo, L., & Torres Solano, Caro G (2019). Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. UCV-HACER. *Revista de Investigación y Cultura*, 8(1), 75-84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521758809021>
- Chiang-Vega, M., & Candia-Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista*

- Científica de la UCSA, 8(1), 14-25. <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J., y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos humanos. Un enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson.
- Durán, S., Parra, M., y Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto. *Opción*, 31(77), 200-215. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31041172012.pdf>
- García, J., Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 38 (32), 16-28. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- García, J., Durán, S., Parra, M., & Martínez Caraballo, H. (2018). Inserción, integración y equidad en el ámbito laboral: Escenario empresarial posconflicto en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(3), 36-49. <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rcs/article/view/23956/24417>
- Harris, J., Paz, A., y Franco, F. (2014). Compromiso organizacional: estímulo de éxito del personal docente en las universidades privadas de Venezuela. *Económicas CUC*, 1(35), 91-106
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial Thompson.
- Herzberg, F. (1977). One more time. How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 1968 (Traduce, española, Harvard Deusto, 1977)
- Ismail, H. N., Karkoulian, S., & Kertechian, S. K. (2019). Which personal values matter most? Job performance and job satisfaction across job categories. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 109-124. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-11-2017-1275/full/html>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>
- Morales, D. (2005). Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. *CICAG*, 3. <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/423>
- Moreno, A. V., Chang, E., & Romero, J. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector textil-confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 392-406. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v23i82.23755>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc GrawHill.
- Organización de Naciones Unidas- ONU (2003). *La ONU y las organizaciones*



- no gubernamentales. <https://research.un.org/es/ngo>.
- Ortega Carpio, M. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. IEPALA Editorial. <https://editorial.tirant.com/es/libro/las-ongd-y-la-crisis-del-desarrollo-un-analisis-de-la-cooperacion-con-centroamerica-9788485436804>
- Parra, M, Visbal, O., Durán, S., & Badde, G. (2019) Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria, Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>
- Paz, A., Castro, A., y Pinto, E. (2019). Responsabilidad Social Interna como estrategia de calidad de vida en empresas petroquímicas de Venezuela. En *organizaciones vinculantes nuevos desafíos en la gerencia global*. Chile: Pragmática
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859. <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v24i87.24640>
- Porras Caverro, M, Cabrejos Ramos, J, Vargas Quispe, G, & Berrocal Villegas, S. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2626>
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73). <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21059>
- Rivera, P., Segura, F., Ríos, B., Neri, C., y Cortés, M. (2017). Dimensiones del Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior. En Neri, J., Ibarra, M.E, Hernández, M. y Vega, M. (Coord.). *Políticas de gestión y estrategias para fortalecer el desarrollo local de México* (pp.331-348). Ciudad de México, México: Plaza.
- Robbins, S. (2014). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.
- Sánchez, C. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Revista Sociedade e Estado*, 36(1), 109-131. <https://www.scielo.br/j/se/a/7hXDCz4mwNss8zY5LzrZDH/>
- Sieh, J. (2016). Spurious or True? An Exploration of Antecedents and Simultaneity of Job Performance and Job Satisfaction Across the Sectors. *Public Person Management*, 45(1), 90-118. <https://doi.org/10.1177/0091026015624714>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., Peleman, R., Verhaeghe, R., & Vogelaers, D. (2018). Communication satisfaction and job satisfaction among critical care nurses and their impact on burnout and intention to leave: A questionnaire study. *Intensive & Critical Care Nursing*, 48, 21-27. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Zayas, P., Baez, R., Zayas, J. & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII(2), 35-51. <https://www.redalyc.org/articulo>



Duran, Sonia Ethel; García Guiliany, Jesús; Paz Marcano, Annherys; Boscan, Mariby  
*Satisfacción laboral actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales*

---

[oa?id=90943601004](https://doi.org/10.31876/racs.v21i2.25721) \_

Zurita Ortega, F., Rojas Cabrera, M.,  
Linares Gírela, D., López Gutiérrez,  
C. J., Martínez Martínez, A., & Castro  
Sánchez, M. (2015). Satisfacción

laboral en el profesor de educación  
física de Cienfuegos (Cuba). *Revista  
De Ciencias Sociales*, 21(2). [https://  
doi.org/10.31876/racs.v21i2.25721](https://doi.org/10.31876/racs.v21i2.25721)