



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

MECANISMOS GERENCIALES PARA FORTALECER LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DESCENTRALIZADAS

Cecilia Yamileth González Correa

Doctorante en Gerencia Avanzada (gonzalezcecilia16@gmail.com)

Resumen

La investigación tiene como norte analizar los mecanismos gerenciales para fortalecer la calidad de vida laboral en las instituciones públicas descentralizadas. Este estudio aporta nuevas evidencias sobre la importancia de los mecanismos gerenciales en la mejora de la calidad de vida laboral en instituciones descentralizadas. Al identificar las mejores prácticas y los desafíos asociados, este trabajo contribuye a enriquecer el conocimiento sobre la gestión de personas en el sector público y ofrece recomendaciones prácticas para los directivos. En el ámbito metodológico, se efectuó una revisión documental basada en un diseño bibliográfico, utilizando como fuentes principales artículos científicos y libros especializados. Los principales resultados, revelaron una diversidad de mecanismos, entre los que destacan el empoderamiento, el reconocimiento, la flexibilidad y el desarrollo profesional. La conclusión fue que la implementación de estos mecanismos contribuye a crear ambientes de trabajo más saludables y productivos, mejorando la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Los hallazgos indican que el empoderamiento, el reconocimiento, la conciliación trabajo-vida y el desarrollo profesional son estrategias clave para mejorar el bienestar laboral. Es por ello, que invertir en la calidad de vida laboral no solo beneficia a los empleados, sino también a las organizaciones en términos de productividad y retención del talento.

Palabras clave: Mecanismos gerenciales, instituciones descentralizadas, calidad de vida laboral

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 9 diciembre año 2024
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





MANAGERIAL MECHANISMS TO STRENGTHEN THE QUALITY OF WORK LIFE IN DECENTRALIZED PUBLIC INSTITUTIONS

Abstract

The research aims to analyze the management mechanisms to strengthen the quality of work life in decentralized public institutions. This study provides new evidence on the importance of management mechanisms in improving the quality of work life in decentralized institutions. By identifying best practices and associated challenges, this work contributes to enriching knowledge about people management in the public sector and offers practical recommendations for managers. In the methodological field, a documentary review was carried out based on a bibliographic design, using scientific articles and specialized books as main sources. The main results revealed a diversity of mechanisms, among which empowerment, recognition, flexibility and professional development stand out. The conclusion was that the implementation of these mechanisms contributes to creating healthier and more productive work environments, improving job satisfaction and employee productivity. The findings indicate that empowerment, recognition, work-life balance and professional development are key strategies to improve workplace well-being. This is why investing in the quality of work life not only benefits employees, but also organizations in terms of productivity and talent retention.

Keywords: Management mechanisms, decentralized institutions, quality of work life

Introducción

La calidad de vida laboral se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones modernas, y su relevancia se acentúa aún más en el contexto de las instituciones públicas descentralizadas. En un entorno donde la eficiencia, la transparencia y el servicio al ciudadano son primordiales, garantizar un ambiente laboral saludable y motivador es esencial para maximizar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. En las instituciones públicas descentralizadas, donde la toma de decisiones se acerca más a la comunidad y se busca una mayor participación ciudadana, la calidad de vida laboral impacta directamente en la capacidad de los





trabajadores para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Según el autor, la calidad de vida laboral:

Se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su trabajo y su entorno laboral, incluyendo aspectos como la satisfacción con el trabajo, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo, la compensación y los beneficios, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal. (Aguilera, 2007:23).

De allí, que un entorno laboral positivo no solo mejora la moral del equipo, sino que también fomenta la innovación, la colaboración y un compromiso más fuerte con los objetivos institucionales. Además, la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con la retención del talento. En un contexto donde las instituciones compiten por atraer y mantener a profesionales capacitados, ofrecer condiciones laborales óptimas se convierte en un factor decisivo. Esto incluye aspectos como la conciliación entre la vida personal y profesional, el desarrollo profesional continuo, y un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Por consiguiente, cabe destacar que las instituciones públicas enfrentan desafíos significativos en la retención del talento. Como señala "las organizaciones que proporcionan un ambiente laboral positivo tienden a tener empleados más comprometidos y leales, lo que reduce la rotación y los costos asociados" (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997:4). Asimismo, una buena calidad de vida laboral contribuye a reducir el estrés y el agotamiento, lo que se traduce en una menor tasa de ausentismo y en un aumento de la productividad. En última instancia, esto beneficia no solo a los empleados, sino también a los ciudadanos que dependen de servicios públicos eficientes y efectivos.

Por otro lado, la salud mental y el bienestar de los empleados son fundamentales para una calidad de vida laboral adecuada. Se argumenta que "un ambiente de trabajo que promueve el bienestar no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora el clima organizacional y la satisfacción del cliente" (Sonnentag, 2018:115). En tal sentido, que priorizar la calidad de vida laboral en las instituciones públicas descentralizadas no





es solo una cuestión de bienestar del empleado; es una estrategia integral que potencia el rendimiento organizacional y mejora la calidad del servicio público.

En este orden de ideas, y con relación a los mecanismos gerenciales es pertinente destacar que son herramientas, prácticas y estrategias que los líderes y directivos utilizan para gestionar y coordinar actividades dentro de una organización. Estos mecanismos pueden influir en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, la comunicación y la cultura organizacional. Asimismo, cabe destacar que abordar los mecanismos gerenciales es fundamental para fortalecer la calidad de vida laboral, ya que estos mecanismos influyen directamente en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los empleados. Una gestión efectiva que promueva la comunicación abierta, el empoderamiento y la participación en la toma de decisiones no solo fomenta un clima organizacional positivo, sino que también aumenta el compromiso y la motivación del personal.

Por lo tanto, al implementar prácticas que prioricen el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados, las organizaciones no solo mejoran su productividad, sino que también reducen el estrés y el agotamiento, creando un entorno donde los colaboradores se sienten valorados y apoyados. En última instancia, esto contribuye a una cultura organizacional más saludable y sostenible, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. Entre los mecanismos gerenciales que se emplean en la actualidad están: liderazgo, empoderamiento, comunicación organizacional, toma de decisiones participativas y gestión del desempeño. En tal sentido, se pasa a definir cada uno de ellos brevemente:

El liderazgo se refiere a la capacidad de influir en un grupo para alcanzar objetivos comunes. Según “el liderazgo implica un proceso en el que un individuo influye sobre un grupo para lograr un objetivo” (Northouse, 2018:11). Con respecto al empoderamiento, es el proceso mediante el cual se otorgan a los empleados más autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Según “el empoderamiento psicológico permite a los empleados sentirse más





competentes y autónomos” (Spreitzer, 1995:1442). En cuanto a la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información dentro de una organización. Según “una comunicación efectiva es fundamental para el éxito organizativo y puede influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados” (Clampitt y Downs, 1993:375)

Con relación a la toma de decisiones participativa, implica involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Según “este enfoque puede aumentar la aceptación de las decisiones y mejorar el compromiso de los empleados. (Vroom y Yetton, 1973:31). Finalmente, la gestión del desempeño es un proceso continuo que implica la planificación, monitoreo y evaluación del desempeño de los empleados. Según “este mecanismo es crucial para alinear los objetivos individuales con los de la organización” (Aguinis, 2009:19). En tal sentido, los mecanismos gerenciales son fundamentales para la eficacia organizativa y pueden influir en diversos aspectos del entorno laboral. Las definiciones presentadas destacan cómo estas herramientas pueden ser utilizadas por los líderes para mejorar el desempeño y la satisfacción dentro de sus equipos.

Ahora bien, en un mundo laboral cada vez más dinámico y exigente, la calidad de vida laboral ha emergido como un factor determinante para el éxito de las organizaciones. Las instituciones públicas descentralizadas, llamadas a brindar servicios esenciales a la ciudadanía, no son ajenas a esta realidad. Promover entornos de trabajo saludables y satisfactorios se ha convertido en un imperativo no solo para atraer y retener talento, sino también para mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos. En este sentido, el bienestar de los empleados ha trascendido las tradicionales concepciones de productividad. Hoy en día, se reconoce que un ambiente laboral que promueve la salud, el desarrollo personal y el equilibrio entre la vida laboral y personal, tiene un impacto directo en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores. En el caso de las instituciones públicas descentralizadas, este aspecto





resulta aún más relevante, dado el carácter público de sus funciones y la importancia de contar con servidores públicos motivados y comprometidos.

Por consiguiente, la calidad de vida laboral se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones en un entorno global cada vez más competitivo. En el caso de las instituciones públicas descentralizadas, la implementación de mecanismos gerenciales efectivos resulta crucial para garantizar la satisfacción de los empleados, mejorar su desempeño y, en última instancia, fortalecer la prestación de servicios públicos. Este estudio tiene como objetivo analizar los mecanismos gerenciales para fortalecer la calidad de vida laboral en las instituciones públicas descentralizadas. Al comprender estos mecanismos, se busca contribuir al desarrollo de estrategias más eficientes para gestionar el talento humano en el sector público.

Materiales y Métodos

El estudio se abordó a través de una investigación documental, la cual es definida como:

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2012:27)

De allí, que la investigación documental consiste en un análisis de la información ya existente, contenida en documentos (escritos, gráficos, audiovisuales, entre otros) para responder a una pregunta de investigación. Así mismo, implica sumergirse en fuentes de información preexistentes para construir nuevo conocimiento o ampliar el existente sobre un tema específico.

Así mismo, cabe destacar que la investigación bibliográfica se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los





recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. Entre los pasos para realizar una investigación documental-bibliográfica, se tienen los siguientes:

- Definición del problema: Formula una pregunta clara y específica.
- Revisión de la literatura: Identifica investigaciones previas sobre el tema.
- Elaboración del diseño bibliográfico: Define tus estrategias de búsqueda.
- Búsqueda de información: Utiliza catálogos de bibliotecas, bases de datos académicas (SciELO, Scopus, Google Scholar) y motores de búsqueda especializados.
- Evaluación de las fuentes: Verifica la calidad, relevancia y credibilidad de la información.
- Organización de la información: Crea fichas bibliográficas o utiliza gestores bibliográficos (Zotero, Mendeley).
- Análisis de la información: Interpreta los datos y sintetiza los resultados.
- Redacción del informe: Presenta tus hallazgos de manera clara y coherente.

Análisis y Resultados

Mecanismos Gerenciales

Los mecanismos gerenciales consisten en una serie de actividades gerenciales de cualquier tipo de organización, se basan en la aplicación conjunta de varios aspectos relacionados con las distintas áreas del comportamiento laboral. Los mecanismos gerenciales “constituyen una serie de maneras de enriquecer el puesto de trabajo, y esto dependerá de la creatividad del gerente de recursos humanos, como también del supervisor directo y los empleados mismos” (Kellington, 2017:47). Todo esto permite a la persona aprender nuevas funciones, servir mejor a la empresa, y estar más preparado eventualmente si termina su vinculación con ella.

En función de lo que expresa este autor, los mecanismos gerenciales forman parte de la acción del gerente en la búsqueda de fortalecer la institución en sus diversos aspectos, especialmente en lo concerniente a la calidad de vida laboral y el





enriquecimiento en el trabajo. En este orden de ideas, cabe señalar que los mecanismos gerenciales vienen dados por una serie de elementos inherentes a la gestión que realiza el jefe inmediato dentro de la institución, entre los que se pueden señalar, los que plantea este autor, en los siguientes términos conformándolos en indicadores:

Clima laboral, cultura organizacional, cambio organizacional, programas de mejoramiento de competencias laborales, gestión a la protección y servicios sociales, salud ocupacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo grupal, satisfacción general en el trabajo, relación con la organización, realización y formación, aspectos relacionados con el contrato de trabajo, condiciones de salud, riesgos y seguridad en el trabajo; movilidad laboral y geográfica; conciliación, vida laboral y familiar. (Salazar, 2019:46).

De lo expresado por el autor, anteriormente se procede a definir cada uno de estos elementos que constituyen los mecanismos gerenciales que deben predominar en las organizaciones, y forma parte del ambiente y clima laboral.

Clima laboral

Algunos autores definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts y Altman, 1985:376). En tal sentido, el clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables: Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

De esta manera, se interpreta que la calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la





empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Cultura Organizacional

La sociología emplea el término cultura organizacional para distinguir las diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa. En los años ochenta comienza a describirse y relacionar el término con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerando que la cultura organizacional era el motor de la organización y definiéndola como “los valores compartidos por los miembros de la organización” (Peters y Waterman, 1982:182). Por tal motivo, al considerar el término de cultura organizacional se debe tomar en cuenta que el mismo condiciona la conducta del trabajador. Es de hacer notar, que esto puede ocurrir en cada uno de los procesos administrativos, tales como: la selección del personal, la rotación del mismo y los valores que es uno de los elementos fundamentales de lo que en término de cultura organizacional se refiere.

Liderazgo y Toma de Decisiones

Ahora bien, al hacer referencia al liderazgo y el proceso de toma de decisión por el empleado, se hace necesario tomar en cuenta el comportamiento del mismo. Ello en virtud de que, la cultura de una organización es cambiante, flexible, y se adapta a los distintos contextos donde se desenvuelve la institución. En tal sentido, el liderazgo es considerado como:

La influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. (Chiavenato, 1999:104).





De allí, que el liderazgo es un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Además, es considerada como la influencia que se ejerce sobre las personas, permitiéndonos incentivarlas para trabajar en forma entusiasta y unida por un objetivo buscando el desarrollo de cada uno del grupo de forma eficiente. Con relación a la toma de decisiones, es definido como:

La toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la solución del problema es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa. (Daft, 2000: 452).

De allí, que el proceso de toma de decisiones consiste en identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción; estas decisiones organizacionales pueden variar según su complejidad y son categorizadas como programadas o no programadas.

Cambio Organizacional

El cambio organizacional es definido como: “La mayoría de los gerentes, en un punto o en otro, tendrán que cambiar algunas cosas en sus centros de trabajo. Nosotros clasificamos estos cambios como cambio organizacional, el cual es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología...” (Robbins y Coulter, 2010:261). Estas transformaciones organizacionales generalmente requieren de la dirección de una persona denominada agente de cambio, que será seleccionada por la empresa. La misma actuará como catalizador y será responsable de llevar a cabo exitosamente el proceso de cambio.

De allí, que cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente





hablando, en este proceso de transformación. Por lo tanto, el cambio institucional vendría dado por las distintas modificaciones que se realicen no solo en el recurso humano sino a nivel de la estructura organizacional.

Programas de Mejoramiento

Por otra parte, se hace mención a los programas de mejoramiento de competencias laborales, éstos son conceptualizados como:

La formación de competencias es considerada un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos en el ámbito laboral. De acuerdo a estos autores constituye una herramienta de gran valor para mejorar el desempeño individual y organizacional pues se enfoca esencialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro siendo fundamental para que se maximicen los conocimientos de los trabajadores, se aprovechen al máximo sus habilidades y se incremente la calidad del trabajo. (Vera-Mendoza, 2018:43)

En tal sentido, los programas de mejoramiento brindan la oportunidad de dotar al personal de las distintas áreas de trabajo, de la información correspondiente no solo a las tareas que desempeñan en la dependencia en cuestión, sino también en el desarrollo de capacidades que le permitan adentrarse en cada una de las unidades operativas de la institución. Ello permite deducir que se apropiaría al personal de las competencias y saberes necesarios para que, enmarcado en una calidad de vida laboral, se establezca un enriquecimiento en el trabajo de eficacia y eficiencia.

Gestión a la Protección y Servicios Sociales

De igual forma, se incorpora en las bases teóricas el componente de gestión a la protección y servicios sociales, este elemento de la gerencia de calidad de laboral, es definida de la siguiente forma: “Constituye el conjunto de acciones, lineamientos, inherentes a la práctica directiva, que un jefe de unidad pueda desarrollar en función de las políticas, fines y propósitos de la organización”. (Salvador, 2019:64). En función de esta definición, se plantea la seguridad social como un elemento de la calidad de vida laboral, expresado en contratos colectivos, que no solo tiene que cumplir el estado venezolano, sino que trasciende a la institución misma.





Salud Ocupacional

Así mismo, se tiene el elemento salud ocupacional; el mismo es considerado:

En correspondencia con los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud ocupacional es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención, control de enfermedades y accidentes, eliminando los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como buenos ambientes y organizaciones de trabajo realizando el bienestar físico mental y social de los trabajadores. A la vez que busca habilitar a los trabajadores para que lleven vidas social y económicamente productivas y contribuyan efectivamente al desarrollo sostenible, la salud ocupacional permite su enriquecimiento humano y profesional en el trabajo. (Auqui-Carangui, 2020, 1997:170).

Ahora bien, como todas aquellas situaciones inherentes a los contextos físicos, internos y externos del trabajador y de la institución que podrían incidir en el cumplimiento de su labor. De esta manera la salud ocupacional no solamente tiene que ver con las condiciones físicas del ambiente de trabajo sino también con la parte interna del trabajador.

Administración del Talento Humano

Con respecto al elemento administración del talento humano, señala que se refiere: “al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Jara y otros, 2018:741). Así mismo, se tiene que el proceso de administrar el talento humano tiene que ver con cada una de las etapas inherentes al proceso administrativo gerencial, a saber, planificación, organización, dirección, evaluación y control dentro de los cuales se haya la selección, capacitación, desarrollo, entre otros. De esta manera, se interpreta de la cita que administrar el talento humano, lleva consigo un enfoque de la gerencia moderna que permite al empleado incorporarse a la organización de manera pertinente con relación al conjunto de habilidades y destrezas que debe poseer para el cumplimiento de su labor.





Estilo de Dirección

De igual forma, al analizar el aspecto estilo de dirección, cabe citar que lo considera como:

Los autores encontraron que no existe diferencia en el estilo de dirección y liderazgo entre hombres y mujeres, pero sí existe relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, pues se presenta una tendencia en los dirigentes transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores relacionados con los demás (comunales) que con aquellos relacionados con la tarea (agentes), lo cual muestra, una vez más, cómo dichos análisis giran sobre los énfasis "tareas" y "personas", y que, por lo demás, dicho estilo, más que estereotipado como femenino, presenta un marcado énfasis en los aspectos relacionales, sin dejar de hacerlo también, aunque sea mínimamente, con la tarea. (Sánchez, 2008:8)

En tal sentido, la dirección constituye una función del proceso administrativo gerencial, que permite al líder en este caso el gerente de la institución, plantear al talento humano las distintas tareas o funciones al cargo que ocupa. De manera que, los estilos de dirección contribuyen en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la organización.

Comunicación e Integración

En cuanto al componente gerencial, comunicación e integración, se tiene que se concibe como el "proceso de interacción, llevado a cabo por dos personas, establecido por un acto individual dirigido por lo que hacen los sujetos, tales como la voluntad, la inteligencia, los actos del habla, generando la construcción de un circuito de palabras" (Vallejo, 2024:2). Por lo tanto, el proceso comunicacional resulta de considerable importancia dentro de la organización, puesto que, a través de las mismas, no solo se emiten los mensajes inherentes a las funciones y demás aspectos administrativos, sino que también permite la relación entre los trabajadores, para lograr así un ambiente o calidad de vida laboral aceptable. Para el autor el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 9 diciembre año 2024
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





Trabajo Grupal

Ahora bien, con relación al aspecto trabajo grupal, cabe señalar que:

Las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo constituyen un factor central de la salud personal y organizacional. De hecho, las oportunidades de relación con compañeros de trabajo es una variable habitualmente muy valorada. Por el contrario, la ausencia de contacto con otros trabajadores o la falta de apoyo y cooperación entre compañeros puede producir elevados niveles de tensión y estrés entre los miembros del grupo.

La confianza, la comunicación espontánea y el apoyo mutuo, en definitiva, las relaciones personales, constituyen un factor muy importante a la hora de hacer posible el éxito en los grupos de trabajo; en la medida en que estas relaciones se pierden o son inexistentes se hace más difícil la colaboración y pueden llegar a convertirse en una importante fuente de estrés. (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002:154)

Así mismo, el trabajo grupal constituye la interacción de varios o la totalidad de los empleados de la institución a los fines de aunar esfuerzos en sinergia para lograr la consecución de los objetivos planteados. Al interpretar lo expuesto por este autor, se evidencia que el objetivo del trabajo grupal es poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida. El trabajo grupal supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, entre otros.

Satisfacción General en el Trabajo

Con relación, a otro elemento gerencial como lo es la satisfacción general en el trabajo, cabe considerar lo señalado, de la siguiente manera: “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. (Salazar, 2019:52). En tal sentido, la organización es un





sistema cooperativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos indicadores tales como: motivación, características de la organización, comunicación y satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objeto de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores.

Es por ello, que al interpretar lo expuesto por este autor, se puede deducir que la satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

Organización, Realización y Formación

En este orden de ideas, cabe señalar que en cuanto al indicador relación con la organización, realización y formación, señala:

la formación se refiere a aquel proceso que permite integrar, componer, crear, transformar para adquirir nueva y superior calidad. Se considera además que la formación permite el desarrollo de todas las potencialidades del individuo, con su participación consciente; pretende reforzar la configuración interna de la persona para hacerla más útil a la sociedad, ubica a la persona como eje centro del proceso pedagógico, por lo que estimula su autorregulación, autonomía y apertura. (García y Medina, 2014:12)

Al interpretar lo planteado por este autor, se puede considerar que estos aspectos, constituyen la importancia de la formación del trabajador(a) que facilita el manejo de conocimientos que le ayudan a enfrentar estos retos, a atender situaciones difíciles que inciden negativamente en su rendimiento laboral.

Contrato de Trabajo

Ahora bien, en cuanto al aspecto relacionado con el contrato de trabajo, es preciso puntualizar lo planteado: “Un acuerdo expreso o tácito por virtud del cual una persona realiza obras o presta servicios por cuenta de la otra, bajo su dependencia, a cambio de una remuneración” (Pérez, 1999:124). De allí, que se puede interpretar que el contrato





de trabajo es un acuerdo entre el trabajador y el gerente, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del gerente, que se compromete al pago de una retribución.

Condiciones de Salud, Riesgos y Seguridad en el Trabajo

Con relación, a las condiciones de salud, riesgos y seguridad en el trabajo, el cual según “Corresponde todos aquellos aspectos que podrían poner en peligro la integridad física, y laboral del trabajador en los términos de las condiciones de la infraestructura y los componentes personales del mismo”. (Zárate, 2017:241). Desde esta perspectiva, se establece que la salud laboral acarrea daños para el trabajador, en su salud física.

Movilidad Laboral y Geográfica

En cuanto a la movilidad laboral y geográfica, vale decir que este es un aspecto importante de la calidad de vida laboral, planteada en los siguientes términos:

La movilidad geográfica ha sido calificada como toda modificación de la relación de trabajo relativa a la prestación de servicios, que obedece a una manifestación del poder de dirección de la empresa que se proyecta sobre las personas de los operarios ligados con él por el contrato de trabajo y en virtud de la cual se destina, temporal o permanentemente, a uno o varios empleados a un centro de trabajo distinto del que venían ocupando (Roselló Saborit, 2019:172).

Al interpretar, lo expresado por este autor, se puede destacar que el desplazamiento es un cambio temporal de centro de trabajo, pero que obliga al trabajador a residir en una población diferente a la de su domicilio habitual.

Calidad de Vida Laboral y Enriquecimiento del Trabajo

Finalmente, en lo correspondiente a la calidad de vida laboral, y enriquecimiento en el trabajo, variable principal de este trabajo de investigación, se puede resumir que la importancia de la calidad de vida laboral radica en que los empleos son el enlace entre las organizaciones y los recursos humanos. El desarrollo que cada trabajador(a) tenga en su tarea, es lo que hace posible que la organización exista y pueda alcanzar sus





objetivos, o sea, el empleo beneficia tanto a la organización como a los empleados (al ser no sólo una fuente de ingresos, sino también satisfactor de necesidades).

El concepto de calidad de vida laboral es difícil de definir y operacionalizar debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002). Aquí radica la importancia de la calidad de vida laboral, ya que, por medio de ésta, la organización y los empleados se garantizan beneficios mutuos. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas. Una vez analizada los distintos aspectos teóricos inherentes a las dimensiones e indicadores que se trabajaron a través de la investigación, donde se visualiza no solo la importancia de la calidad de vida en el trabajo, sino el papel que desempeña la misma en el enriquecimiento laboral.

Teorías que Apoyan la Investigación

Tabla 1.

Teoría	Lo que Plantea el Autor	Relación con el estudio
<i>Teoría del Enriquecimiento de Tareas, McGregor y Herzberg (1968)</i>	Interpretando dicho entramado, se observa que este se inicia con el Modelo Dual de la Motivación Frederick Herzberg (1995), cuyos indicadores principales son Motivación, Satisfacción e Insatisfacción, Factores de higiene intrínsecos y extrínsecos. Esta teoría sostiene que la mayoría de los empleados de una institución pueden tener diversas causas para sus sentimientos, positivos o negativos en el ámbito laboral.	La pertinencia de esta teoría con la temática que se analiza es obvia, puesto que la misma trata lo referido a aspectos inherentes al trabajador como la satisfacción en el trabajo, política de ascenso, la seguridad familiar y personal, aspectos o elementos que forman parte de lo que es la calidad de vida laboral y el enriquecimiento en el trabajo. De esta manera, se asume que los postulados del enfoque permiten comprender la dinámica de la realidad que se viene presentando en las organizaciones, al contrastar la teoría con la realidad existente.
<i>Teoría de los Sistemas Socio-Técnicos, (Tris,</i>	La Teoría de los Sistemas Socio-Técnicos, propuesta por Eric Trist en 1991, plantea que las organizaciones	Esta teoría ofrece una perspectiva integral para abordar la calidad de vida laboral en instituciones





Teoría	Lo que Plantea el Autor	Relación con el estudio
1991) Teoría de las Necesidades de Maslow (1954)	son sistemas abiertos compuestos por dos subsistemas interdependientes: el social y el técnico. El subsistema social involucra a las personas, sus relaciones, sus roles y sus motivaciones. El subsistema técnico se refiere a la tecnología, Se muestra la Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954), la cual trabaja con las siguientes posturas: Necesidades primarias y necesidades secundarias. A través de ella, se sostiene que el individuo en este caso, el trabajador, necesita satisfacer una serie de necesidades comenzando con las primarias hasta llegar a la autorrealización para poder tener una actuación laboral exitosa.	descentralizadas. Al aplicar los principios de la teoría de los sistemas socio-técnicos, los directivos pueden diseñar e implementar mecanismos gerenciales que permitan crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo para los empleados. Se evidencia la relevancia de esta teoría con la investigación, por cuanto, el individuo al sentirse satisfecho es más productivo y contaría con una calidad de vida laboral eficiente. Al fortalecer la calidad de vida laboral, las instituciones gubernamentales pueden mejorar la resiliencia de sus equipos, lo que les permite adaptarse y recuperarse eficazmente frente a desafíos y cambios. Esto se traduce en un mejor rendimiento, satisfacción laboral y capacidad de enfrentar situaciones adversas de manera constructiva.

Fuente: Elaborado por la Autora (2024)

Discusión y Conclusiones

Los resultados de este análisis revelan una diversidad de mecanismos gerenciales que los directivos de instituciones descentralizadas implementan para fortalecer la calidad de vida laboral de sus empleados. Si bien existen prácticas comunes, como el empoderamiento, el reconocimiento y el desarrollo profesional, cada institución adapta estas estrategias a su contexto específico y a las características de su personal. Es evidente que la calidad de vida laboral no es un concepto estático, sino que evoluciona en respuesta a los cambios en el entorno laboral y a las expectativas de los empleados. Los directivos de las instituciones descentralizadas desempeñan un papel crucial en la creación de ambientes de trabajo saludables y productivos, donde los empleados se sientan valorados y motivados.





Sin embargo, es importante destacar que la implementación de estos mecanismos no siempre es sencilla. Se enfrentan a diversos desafíos, como la escasez de recursos, la resistencia al cambio o la falta de compromiso de algunos directivos. Además, el éxito de estas iniciativas depende en gran medida de la cultura organizacional y del liderazgo. Para finalizar, se pasa a describir gráficamente las conclusiones derivadas del estudio:

01	La calidad de vida laboral es un factor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones que invierten en el bienestar de sus empleados obtienen beneficios a largo plazo, como una mayor productividad, menor rotación de personal y una mejor reputación.
02	Los mecanismos gerenciales son clave	<ul style="list-style-type: none"> Las prácticas de gestión desempeñan un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida laboral.
03	La personalización es esencial	<ul style="list-style-type: none"> Cada institución debe adaptar sus estrategias a su contexto y a las necesidades de sus empleados.
04	La medición es fundamental	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario contar con indicadores para evaluar el impacto de las iniciativas implementadas y realizar ajustes si es necesario.
05	La formación de los directivos es crucial	<ul style="list-style-type: none"> Los líderes deben estar capacitados para diseñar e implementar estrategias de gestión del talento y promover la calidad de vida laboral.

Figura 1. Calidad de vida laboral en las instituciones públicas descentralizadas.
Fuente: Elaborado por la Autora (2024)

La calidad de vida laboral es un factor clave para el éxito de cualquier organización, y las instituciones descentralizadas no son la excepción. Al implementar mecanismos como los descritos anteriormente, los directivos pueden crear un ambiente de trabajo más saludable, productivo y atractivo, lo que a su vez se traducirá en una mayor retención del talento y en mejores resultados organizacionales.





Referencias bibliográficas

- Aguilera, M. (2007). *Gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Aguinis, H. (2009), *Performance management*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Editorial episteme.
- Auqui-Carangui, A. (2020) *Reflexiones científicas sobre la salud ocupacional y el sistema general de riesgos profesionales en Ecuador*. Polo del Conocimiento, Volumen (5). Pág. 167-191.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, Volumen VI, numero 23, julio-septiembre.
- Chiavenato. H. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasilia: McGraw Hill Interamericana.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A study of three organizations. **Communication Research**, 20(3), 375-403.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores. México.
- García, A. y Medina, E. (2014). *Categorías y conceptos de la Pedagogía como ciencia*. Comisión de grado científico de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, Holguín, Cuba.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. Free Press.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. (6a ed). México: Interamericana S.A. de CV.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018) *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 740-760.
- Kellington, M. (2017). *Gestión Estratégica*. Editorial Pearson.
- Maslow, A. (1954) *Teoría de las Necesidades*. Editorial Mc Graw Hill.
- McGregor, D. y Herzberg, F. (1968) *Teoría del Enriquecimiento de Tareas*. Ediciones Autor
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica (1ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Pérez B., E. (1999) *Curso de Derecho del Trabajo*. Editorial Tecnos, S.A.; Madrid.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Cambridge: M.A: Harper yRow Publisher.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México, México: Pearson
- Roselló S., I. (2019). *Movilidad geográfica de trabajadores en España*. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Repositorio institucional de la Universidad de Valencia. [En línea] <https://bit.ly/44jfxQ7>





- Salazar, L. (2019) Satisfacción laboral y desempeño. Colección Académica de Ciencias Estratégicas, Vol. (6) N° 1, pp. 47-67
- Sánchez, I. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. Revista Pensamiento & Gestión, vol. 25, pp. 1-39
- Sonnentag, C. (2018). El impacto del bienestar en el desempeño organizacional: una revisión sistemática. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 35(2), 115-132.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tris, E. (1991) Teoría de los Sistemas Socio-Técnicos. Universidad de Pennsylvania.
- Vallejo, M. (2024) La Comunicación como proceso de Interacción e Integración hacia el Empoderamiento Social Comunitario. Revista Científica CIENCIAEDUC vol. 12, núm. 1, 2024, pp. 1-14
- Vera-Mendoza, M. (2018) Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. Revista Electrónica para Maestros y Profesores, Volumen (1). Pág. 42-54
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.

Semblanza de la autora

MSC. Cecilia Yamileth González Correa

Cedula de Identidad: 9.872.133

Nacida en San Fernando de Apure el 05 de mayo de 1967.

Licenciada en Administración, Mención Recursos Materiales y Financieros. (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez). Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). Doctorante del IV Semestre en Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Actualmente

trabajo como directora del Área de Administración del Consejo Legislativo del Estado Apure.

Correo Electrónico: gonzalezcecilia16@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

