

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)**  
**ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE LA GESTIÓN**

**PÚBLICA**

**Caso: Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres  
(CENDITEL)**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de  
Especialista en Gestión del Talento Humano**

**Autor:** Licenciada Tayany Zerpa Prieto

**Tutor:** Profesora Dra. Ana Margarita Durán Ruiz

Mérida, octubre 2024

**C.C. Reconocimiento**

## RESUMEN

En un contexto en el que la gestión pública se enfrenta a desafíos constantes, se hace necesario enfocarse en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factores claves en la administración de cualquier organización del sector público. Considerar el talento humano es considerar de manera conjunta a los integrantes de la organización, puesto que es a través de ellos que la misma puede materializar objetivos y metas planteadas. Con esta investigación, se pretende proponer estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL). Metodológicamente se trató de una investigación con enfoque cualitativo, de tipo proyectivo o proyecto factible orientada al diseño de un conjunto de estrategias que aporten soluciones efectivas al problema que se presenta, con relación a las categorías objeto de estudio. Entre los resultados destacan que existen opiniones positivas y negativas sobre la motivación, el reconocimiento laboral, el trabajo en equipo, las relaciones humanas y el sentido de pertenencia. Existe un nivel medio – alto de despreocupación y falta de supervisión de las actividades con respecto al compromiso laboral, el reconocimiento por el trabajo realizado, el sentido de pertenencia y apego de los colaboradores por la institución. Ante esta situación se propone diseñar un conjunto de estrategias que fortalezcan el sentido en la Fundación CENDITEL para promover la inclusión, la participación activa y el compromiso laboral con valores compartidos, recomendando a la Fundación CENDITEL considerar su implementación.

**Palabras claves:** sentido de pertenencia, gestión del talento humano, gestión pública.

## SUMMARY

In a context in which public management faces constant challenges, it is necessary to focus on strengthening the sense of belonging and the management of human talent as key factors in the administration of any public sector organization. Considering human talent means considering the members of the organization jointly, since it is through them that the organization can materialize its objectives and goals. With this research, the aim is to propose strategies that strengthen the sense of belonging and the management of human talent as a key factor in the public management of the National Center for Development and Research in Free Technologies Foundation (CENDITEL). Methodologically, it was a research with a qualitative approach, of a projective type or feasible project aimed at the design of a set of strategies that provide effective solutions to the problem that arises, in relation to the categories under study. The results highlight that there are positive and negative opinions about motivation, job recognition, teamwork, human relations and the sense of belonging. There is a medium-high level of carelessness and lack of supervision of activities with respect to work commitment, recognition for the work done, the sense of belonging and attachment of employees to the institution. Given this situation, it is proposed to design a set of strategies that strengthen the meaning in the CENDITEL Foundation to promote inclusion, active participation and work commitment with shared values, recommending that the CENDITEL Foundation consider its implementation.

**Keywords:** sense of belonging, human talent management, public management.

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	vii
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	viii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	9
<b>CAPÍTULO I .....</b>	12
<b>EL PROBLEMA .....</b>	12
I.1. Planteamiento del problema.....	12
I.2. Objetivos de la Investigación .....	21
<i>1.2.1 Objetivo General.....</i>	21
<i>1.2.2 Objetivos Específicos .....</i>	21
I.3 Justificación de la Investigación .....	22
I.4. Alcance de la Investigación .....	24
<b>CAPÍTULO II.....</b>	26
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	26
II.1. Antecedentes .....	26
<i>II.1.1 Estudios Internacionales .....</i>	26
<i>II.1.2 Estudios Nacionales .....</i>	34
II.2. Fundamentos Teóricos .....	44
<i>II.2.1. Sentido de Pertenencia .....</i>	44
<i>II.2.2. Gestión del Talento Humano.....</i>	62

<i>II.2.3. Gestión Pública .....</i>	68
<i>II.2.4. Teoría del Comportamiento .....</i>	70
<i>II.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas .....</i>	73
<i>II.3. Bases Legales .....</i>	76
<i>II.4. Bases Conceptuales.....</i>	80
 <b>CAPÍTULO III .....</b>	84
 <b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	84
<i>III.1. Tipo de Investigación .....</i>	84
<i>III.2. Fases de la Investigación .....</i>	87
<i>III.3. Diseño de la Investigación .....</i>	88
<i>III.4. Contexto de Acción .....</i>	89
<i>III.5. Población y muestra.....</i>	89
<i>III.6. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información .....</i>	92
<i>    III.6.1 Técnicas para la Recolección de la Información .....</i>	92
<i>    III.6.2 Instrumentos para la Recolección de la Información .....</i>	93
<i>III.7. Validez y Fiabilidad.....</i>	93
<i>III.8. Análisis de la Información.....</i>	94
<i>III.9. Sistematización de variables.....</i>	95
 <b>CAPÍTULO IV .....</b>	97
 <b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	97
 <b>CAPÍTULO V .....</b>	136
 <b>PROPUESTA.....</b>	136
 <b>CONCLUSIONES .....</b>	150

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	152
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	154
<b>ANEXOS .....</b>	162

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	96
---------------	----

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	60
Ilustración 2 .....	95

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## INTRODUCCIÓN

En un contexto en el que la gestión pública se enfrenta a desafíos constantes, se hace necesario enfocarse en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la administración del talento humano como factores claves en la gestión de cualquier organización del sector público. La efectividad y eficiencia de las organizaciones públicas dependen, hoy en día, de las capacidades, habilidades y destrezas de sus colaboradores al momento de llevar a cabo las tareas y actividades en sus puestos de trabajo, quiénes deben estar identificados con la misión, visión y valores institucionales. Con esta investigación, se pretende proponer estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).

Esta investigación está enmarcada en capítulos, que describen el trayecto investigativo y que hacen posible el cierre del mismo, al proponer un conjunto de estrategias orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia en la Fundación CENDITEL. En el capítulo I: El problema, se abordó la problemática existente en la organización objeto de estudio, describiendo los aspectos que la originaron y la contextualización de su entorno; así como los objetivos, la justificación, y el alcance de la referida investigación. Seguidamente, el capítulo II: Marco Teórico, sustenta la investigación al hacer mención a los antecedentes y los aspectos teóricos y legales que la fundamentan, así como las bases conceptuales.

El capítulo III: Marco Metodológico trata la naturaleza de la investigación, que en este caso es cualitativa, por cuanto parte de la descripción detallada de las experiencias y saberes narradas, de manera espontánea, a través de una conversación tipo entrevista y las respuestas de un cuestionario. De igual manera, hace mención a las fases de la investigación y su contexto de acción, así como una descripción de los encuestados claves para la aplicación del instrumento de recolección de información (cuestionario). Así mismo, se muestran en este capítulo las técnicas para la recolección de la información, su procesamiento y análisis.

En el capítulo IV se refiere la presentación y análisis de los hallazgos derivados de la aplicación del cuestionario, para en el Capítulo V, describir la propuesta cuyo objetivo general es el de fortalecer el sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), que conlleve a una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo.

Se concluye que el sentido de pertenencia se construye a partir de la conexión emocional que existe entre los colaboradores que sienten a la institución para la que trabajan como algo propio, donde el reconocimiento por el trabajo realizado, la estabilidad laboral que ofrezca la institución y la posibilidad que tienen los colaboradores de crecer personal y profesionalmente, les permita construir un ambiente laboral inclusivo, colaborativo y cooperativo. Por ello, se recomienda implementar el conjunto de estrategias que se proponen, con el fin de mantener capacitados y actualizados a los colaboradores de la Fundación CENDITEL para motivarlos a aceptar

los cambios que se requieren para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### I.1. Planteamiento del problema

A menudo se escuchan expresiones de que se vive en una sociedad caracterizada por cambios constantes, que llevan a reconstruir los medios necesarios para satisfacer las necesidades humanas. Eventos que se suceden en cualquier organización donde se interaccione y socialice el conocimiento, como es el caso de las unidades educativas, universidades e instituciones públicas y privadas. Significa aceptar y adaptarse a un mundo cambiante para comprender, reflexionar y entender que dentro de las organizaciones se encuentra un grupo de colaboradores (talento humano) que hacen posible el desarrollo de tareas, actividades y proyectos para el cumplimiento de metas y objetivos, que buscan crecer profesionalmente y en pro de la gestión organizacional. Significa entonces, el éxito de la productividad de la organización y el desarrollo del sentido de pertenencia por parte del talento humano.

Chiavenato (2006) señala que la organización es el conjunto de “personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos...)” (p.2) que hacen posible la producción de bienes y servicios de manera planificada, coordinada, dirigida y controlada. Este accionar del talento humano se convierte en un factor clave dentro de las empresas, en el sentido de que son ellos el motor impulsor del desarrollo y

cumplimiento de las tareas y actividades necesarias para lograr la producción de los bienes y servicios que oferta la empresa, lo que se traduce en la obtención de resultados favorables para la gestión empresarial. Por eso, considerar, las habilidades, destrezas, capacidades y competencias del personal que labora dentro de la empresa, es estar en concordancia con los objetivos institucionales, lo que resulta en un mejor rendimiento y desempeño laboral; es decir, el talento humano es un elemento decisivo en el éxito o el fracaso de las empresas.

Por lo antes dicho, toda organización demanda la presencia del talento humano, el cual debe estar integrado por el personal directivo, administrativo y obrero, que asuma con responsabilidad las funciones, actividades y tareas inherente al cargo que desempeñe, llevando a cabo los procesos y procedimientos propios de la organización, lo cual se traduce en un desempeño laboral exitoso. Es decir, es la manera de cómo se desenvuelve el trabajador en su cargo y área de trabajo, el cual está determinado por el conocimiento que posea sobre la cultura de la organización.

Por su parte, Chiavenato (2009) refiere el término desempeño laboral como “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.236). Este desempeño está influenciado por las capacidades, habilidades, destrezas y expectativas que posee cada uno de los miembros de la organización, así como de sus actitudes y comportamiento hacia el cumplimiento de los objetivos; los aspectos motivacionales; la aceptación de las funciones que se deben cumplir como el rol que tiene el talento humano dentro de la organización; el liderazgo; el trabajo en equipo; el

sistema de evaluación, los valores, ritos y costumbres; el reconocimiento al trabajo y, las oportunidades para realizarse como ser humano (Castillo, 2012).

Por tal razón, se hace necesario considerar el manejo efectivo del talento humano dentro de las organizaciones, lo cual requiere de la gestión de herramientas, mecanismos y/o técnicas que conforman los nuevos enfoques que en la materia se refiere, como es el caso de las relaciones humanas entre los colaboradores que propicien un clima laboral motivador. Esto, conlleva a constituir equipos de trabajo consolidados que persiguen un fin común: la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, actualmente las organizaciones están inmersas en un espacio de complejidad considerable, fenómeno que está representado por las dinámicas laborales, caracterizadas por una multiplicidad de escenarios de trabajo, coexistencia de variadas formas de contratación y heterogeneidad en la composición y estructuración de las organizaciones, avances tecnológicos y deslocalización laboral, entre otros factores. En consecuencia, las organizaciones deben gestionar y ocuparse del clima laboral, el cual está referido al conjunto de conocimientos, saberes, valores y creencias que posee el talento humano sobre el funcionamiento de la organización donde labora. Referente a esto, Chiavenato (2009) señala que el clima organizacional es el “ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas” (p.491). Brow y Moberg (1996) manifiestan que el “clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta” (p.119). O bien, Hall (1996) quien señala que el “clima organizacional se define como un conjunto de

propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p.74).

Al considerar las definiciones antes descritas sobre el clima organizacional, es importante señalar que entre los aspectos que caracterizan el medio ambiente dentro de una organización se encuentran: contar con canales de comunicación eficientes y eficaces, que permite la comunicación adecuada y promueva la retroalimentación entre los colaboradores; constituir equipos de trabajo empáticos que conlleve al establecimiento de buenas relaciones sociales y que motiven el trabajo de manera colaborativa y cooperativa, donde prevalezca valores como el respeto a los demás y la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades y, oportunidades de crecimiento para todo el personal a través de las iniciativas de capacitación que implementen desde el nivel gerencial de la organización. Aspectos estos de suma importancia pues los colaboradores se siente parte de la gestión institucional, al sentir que son valorados, lo que se traduce en un mayor nivel de pertenencia.

Aunado a esta narrativa, es importante agregar el término de sentido de pertenencia, el cual no tiene una única definición, pues dependerá desde la perspectiva que se considere. Para el ser humano, como ser único en la sociedad, el sentido de pertenencia viene dado por “la satisfacción que obtiene una persona al sentirse parte integrante de un grupo a partir de la identificación con el resto y sus objetivos. Es una conducta activa, ya que el individuo defiende en sus acciones al grupo como algo propio” (Rushdie, 2016, p.2).

Desde el ámbito laboral, el sentido de pertenencia está vinculado con el conjunto de sentimientos, percepciones, deseos y necesidades que se construyen desde el quehacer diario del talento humano dentro de la organización con base a la misión, visión y objetivos organizacionales (Goodenow y Grady, 1993). Por ello, este aspecto de sentido de pertenencia es un rasgo propio de cada ser humano, una capacidad innata (Corona, 2020) que conlleva a sentir seguridad, reconocimiento, identidad y apego por el propio ser, los demás miembros de la sociedad y por todo aquello que se encuentra en el entorno. Por esto, desde el ámbito laboral el sentido de pertenencia viene dado por el afecto que el talento humano tiene hacia la organización donde labora, el cual queda reflejado por diversas acciones, como por ejemplo el cuidado que da a los instrumentos que usa para hacer la actividad, el establecimiento de relaciones sociales con sus compañeros y, la determinación de acciones dirigidas a la convivencia sana dentro de la organización.

De todo esto, entonces se dice que la pertenencia a un grupo social es una necesidad dentro de la organización que permite incentivar al talento humano a mejorar el desarrollo y cumplimiento de las funciones que le han sido designadas, que se traduce en el fortalecimiento de las relaciones sociales y en la identificación e identidad con la misión, visión, valores, costumbres y creencias de la organización. De allí que, la identidad y el sentido de pertenencia están estrechamente vinculados entre sí, pues todo ser humano necesita inevitablemente pertenecer y entregarse a algo o a alguien, pero sólo es una decisión individual y personal que le permite satisfacer tanto sus necesidades como las de la organización, desde el ámbito laboral, personal y colectivo. Sin duda alguna, no existe identidad sin pertenencia y no hay pertenencia sin identidad.

Así pues, el grado de compromiso, ética, profesionalismo y sentido de pertenencia que asuma o no el talento humano con relación a la organización, influirá de manera positiva o negativa en la consecución de las tareas y actividades individuales y colectivas. Como resultado de esto, toda organización debe considerar trabajar en función del fortalecimiento de actividades que coadyuven a la integración del talento humano, impulsando actividades de capacitación, mejoramiento personal y profesional, motivacionales y de integración. Las organizaciones deben enfocar parte de sus esfuerzos a generar las condiciones necesarias para promover e impulsar valores y una cultura que logren que sus colaboradores se sientan parte de la organización, representando esto un beneficio para la organización y para cada uno de sus miembros.

Por tal motivo, el fortalecimiento de una identidad bien definida y del sentido de pertenencia dentro de la organización, debe generar espacios de socialización, internalización y exteriorización de aspectos claves como la misión, la visión, los valores y objetivos estratégicos de la organización, como elementos dinamizadores de la gestión institucional y claves para el logro de sus objetivos, que se obtiene a través de un trabajo continuo de intercambio, apoyo y colaboración entre el talento humano (Nonaka y Takeuchi, 1995).

A tal efecto, lograr el sentido de pertenencia por parte del talento humano de una organización, bien sea privada o pública, garantiza que los mismos puedan realizar sus tareas y actividades de forma efectiva y eficaz, cumpliendo con ello los objetivos y metas organizacionales, alcanzando así una ventaja competitiva que marcará el rumbo de la organización con elementos diferenciadores, manteniendo su sustentabilidad y permanencia dentro de la sociedad.

Todo esto, trae consigo el desarrollo de un clima organizacional idóneo, donde todo el talento humano trabaje en función de las metas y objetivos propuestos. De esto se deduce, que el sentido de pertenencia es un sentimiento de identificación de un individuo con un grupo o con un lugar determinado, donde surgen lazos afectivos que generan en los miembros de la sociedad actitudes positivas. Entre estas actitudes se encuentran el deseo de participar activamente en el desarrollo de las organizaciones como espacios de intercambio de conocimiento o bien en la construcción de estilos de aprendizaje para su propio desarrollo integral como seres humanos.

Actualmente, el clima organizacional existente en CENDITEL se describe como un clima en el que aun cuando se motiva a sus colaborados a participar de las actividades que se llevan a cabo dentro de la Fundación, así como a que cada uno de ellos planteen sus ideas y opiniones para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, los colaboradores no sienten que tal situación sea así, pues la mayoría de ellos no se sienten motivados ni son escuchados.

Con la gestión pública se busca materializar el cumplimiento de las estrategias, políticas, metas y acciones establecidas en los planes y programas institucionales. El estado Mérida cuenta con la Fundación CENDITEL, la cual surge como una iniciativa del gobierno para impulsar un conjunto de procesos necesarios para transitar el camino que debe cumplir la ciencia, la tecnología y la innovación para alcanzar el desarrollo económico, social y político de la nación.

CENDITEL se constituye como un espacio orientado a promover la reflexión, investigación, desarrollo y apropiación de Tecnologías Libres pertinentes, en cualquier ámbito del saber y de la innovación tecnológica. Para ello, se conforman redes de

trabajo que coadyuven en la ejecución de proyectos, estableciendo mecanismos que aseguren la gestión y transferencia del conocimiento. Esto requiere que se diseñen, definan e implementen programas de capacitación y actualización dirigidos a los servidores públicos, gestionando con otras instituciones del quehacer científico – tecnológico el desarrollo de proyectos con la participación activa del personal que labora en la referida Fundación. Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación, apoyo, acompañamiento y asesorías a otras instituciones públicas y/o privadas, a nivel regional y nacional.

Por ende, como parte de los nuevos retos que las organizaciones deben asumir y a las cuales no escapan las organizaciones del Estado venezolano y considerando lo expuesto en las líneas que anteceden, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles estrategias podrían desarrollarse para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)? Para dar respuesta a esta interrogante es necesario reflexionar, además, sobre las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles son las dimensiones y factores para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos que influyen en la gestión del talento humano de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)?

- ✓ ¿Están presenten los principios de la gestión pública: transparencia, participación ciudadana, integridad y ética, buen gobierno, eficiencia y eficacia, ¿en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)?
- ✓ ¿Cuáles serían las estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)?

En la actualidad, no solo los recursos económicos, tecnológicos o materiales representan valores que aportan ventajas competitivas a una organización, bien sea privada o perteneciente a la Administración Pública Nacional, por lo que recursos como las comunicaciones y el talento humano de las organizaciones representan parte de las fortalezas que cualquier institución puede gestionar, con la finalidad de generar indicadores diferenciadores que se vean reflejados en la competencia o en gestiones públicas efectivas.

Por tal razón, la presente investigación atiende a la necesidad de comprender, reflexionar y evaluar las estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factores claves de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).

## I.2. Objetivos de la Investigación

### 1.2.1 *Objetivo General*

Proponer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).

### 1.2.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Comprender las dimensiones y factores que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).
- ✓ Explicar los mecanismos que influyen en la gestión del talento humano de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).
- ✓ Caracterizar los principios de la gestión pública: Transparencia, participación ciudadana, integridad y ética, buen gobierno, eficiencia y eficacia, de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).
- ✓ Diseñar estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).

### I.3 Justificación de la Investigación

Para cualquier organización contar con el sentido de pertenencia entre sus colaboradores se convierte en un factor clave para el desarrollo de la gestión institucional. Pues permite ofrecer un ambiente de trabajo adecuado, con posibilidades de establecer mecanismos efectivos de comunicación y toma de decisiones oportunas, favoreciendo el trabajo en equipo, lo que se traduce en una mejor prestación de servicios para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad.

Como resultado de esto, el sentido de pertenencia es un factor que debe estar relacionado estrechamente con el talento humano de cualquier organización ya que, sí los colaboradores se identifican con lo que hacen dentro de ella, sentirán un mayor compromiso tanto para pertenecer a los equipos de trabajo como para cumplir con sus funciones y contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A este respecto, el interés que motiva a la autora a realizar la investigación que se propone, se fundamenta en el hecho de que el talento humano dentro de la gestión pública, en muchos casos no está comprometido con el quehacer de las instituciones del Estado venezolano.

Desde el punto de vista social, la investigación se justifica dado que el sentido de pertenencia nace en el núcleo familiar, por ser el primer grupo social al que pertenece el ser humano; es el núcleo familiar donde se adquieren los principios y valores, los cuales se consolidan durante el desarrollo del ser humano y se afianzan en el entorno laboral, donde cada uno de los colaboradores buscan sentirse aceptados, valorados, incluidos y respetados entre sus compañeros de trabajo. Lo que le permite sentirse, a

su vez, identificado con la institución u organización donde labora y el grupo social para el cual busca cumplir con las metas propuestas.

Esto significa, que se deben identificar, diseñar e implementar estrategias que motiven a los colaboradores de la Fundación CENDITEL a asumir actitudes y formas de comportamiento que conduzcan a sentir apego por su puesto de trabajo e identidad por la fundación. Por eso, el sentido de pertenencia está situado en el contexto de que sus colaboradores deben sentirse como elementos indispensables para la consecución de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva académica, el desarrollo de la investigación se justifica pues servirá como referencial para otros estudios y, desde el punto de vista práctico porque propone un conjunto de estrategias que contribuya con el fortalecimiento y desarrollo del sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), el cual puede ser adaptado para cualquier otra institución del sector público, nacional, estadal o regional. Todo esto, permitirá contrarrestar las opiniones de encuestados y los postulados teóricos para reflexionar sobre la relación o no entre las variables objeto de estudio, para lograr que el nivel gerencial de la organización cuente con información objetiva para implementar cambios internos que mejoren la gestión del talento humano.

De igual manera, se busca obtener información que sea útil y veraz, para ser utilizada por el nivel gerencial en beneficio del desarrollo de la mencionada Fundación, lo cual se verá reflejado en el aumento de la productividad y la mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores. De este modo, el sentido de pertenencia debe ser un rasgo que esté presente en el talento humano de la organización, para con ello obtener resultados

favorables en la gestión institucional y minimizar así los obstáculos en el desarrollo de las actividades y tareas para el cumplimiento de las funciones inherentes a cada uno de ellos.

Por esto, esta investigación trascenderá en el mejoramiento del desempeño laboral del talento humano, en el fortalecimiento de las relaciones sociales y en la identificación e identidad con los valores, costumbres y creencias de la Fundación CENDITEL. Esto dado, que el talento humano constituye el pilar de las actividades que se realizan a diario y que buscan brindar un panorama de alternativas que conlleven a mejorar el ambiente de trabajo acorde a sus necesidades, donde se espera que cada uno posea una actitud favorable al cambio, que busca la mejora individual y colectiva de cada uno de ellos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

#### **1.4. Alcance de la Investigación**

La investigación que se propone abarca el personal que labora en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), la cual está conformado por 75 colaboradores, no haciendo distinción alguna de edad, sexo, religión, cargo, años de servicios y conocimientos; aspectos necesarios para diagnosticar el nivel de comprensión sobre el sentido de pertenencia como factor clave en la gestión del talento humano. Esta investigación se llevó a cabo durante el cuarto trimestre del año 2023 y el primer trimestre del año 2024.

Esto enmarcado en el hecho de que la gestión pública es el espacio donde los colaboradores, en su rol de servidores públicos, deben ser el reflejo de la organización en el contexto social-comunitario, comprometidos por el bien colectivo, la calidad

**C.C. Reconocimiento**

de vida de los miembros de la sociedad y la búsqueda de la satisfacción de las necesidades a través de la prestación de un mejor servicio. Lo que involucra asumir con responsabilidad y transparencia y ser parte activa de la gestión pública de la Fundación dentro y fuera de ella, para con ello contribuir con una mejor sociedad. Donde la responsabilidad es uno de los pilares fundamentales de la función pública. Los servidores públicos están encargados de tomar decisiones que afectan a toda la sociedad, desde la asignación de recursos hasta la implementación de políticas públicas. Esta responsabilidad implica que deben actuar con integridad, transparencia y ética en todas sus acciones.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico que subyace a este estudio requiere de la revisión bibliográfica y de artículos científicos, así como la búsqueda en sitios web que puedan recopilar información sobre investigaciones internacionales y nacionales anteriores al tema objeto de estudio. En este sentido, este apartado describe los antecedentes, el fundamento teórico y legal, la operacionalización de las variables y las definiciones de los términos en los que se basa el estudio.

#### **II.1. Antecedentes**

El tema de investigación ha sido objeto de varios estudios y debates internacionales y nacionales, que requirió la búsqueda exhaustiva en varios repositorios universitarios y sitios web de revistas académicas.

##### ***II.1.1 Estudios Internacionales***

Un primer trabajo corresponde a León y Macías (2023), para obtener el título de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador, quienes presentaron su trabajo titulado *Sentido de Pertenencia y su Influencia en el Desempeño Laboral de los docentes de la Unidad Educativa PCEI*

*Eugenio Espejo del Distrito 09D07 Vergeles de la Zona 8 Guayaquil*, estudio seleccionado debido a la cantidad de deserción escolar que se había reportado en el año 2021, época de la pandemia a causa del COVID-19 y a la desmotivación de formar parte del ámbito educativo dentro de los Centros de Privación de Libertad. Ante esta situación, plantearon como objetivo general analizar la incidencia del sentido de pertenencia en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Fiscal PCEI Eugenio Espejo del distrito 09D07 de la Zona 8 Guayaquil para proponer estrategias de desarrollo que permitirán incrementar el rendimiento laboral.

Para el marco metodológico de esta investigación el diseño es documental, por cuanto su proceso de búsqueda y tratamiento de información se genera a partir de estudios hechos sobre un particular, que se ha venido acumulando en el transcurso de la historia de la humanidad y que se presenta bajo las más diversas modalidades. Asimismo, tuvo un carácter de investigación de campo para la valoración económica de la propuesta, que incluyó el costo por concepto de capacitaciones, talleres, incentivos al personal docente. El proyecto estuvo planteado en un diseño descriptivo basado en la teoría que se crea mediante la recopilación, análisis y presentación de los datos recopilados, de tal manera que se considera el enfoque cuantitativo en base a las preguntas de investigación. Los datos obtenidos se pueden cuantificar y establecer estadísticas en los datos recopilados.

Este estudio a su vez es correlacional, ya que analiza la importancia de las variables y sus diferentes correlaciones entre ellas. Como complemento, cabe indicar que tuvo un diseño transversal gracias a la recolección de datos en el tiempo, que condujo a la descripción detallada de las variables, al análisis comparativo y a la identificación de

la interrelación del sentido de pertenencia y la evaluación docente como parte del desarrollo profesional en un momento dado.

Para la obtención de datos se consideró la población donde se ha focalizado la investigación, la cual estuvo constituida por 28 personas y por ser una población pequeña se consideró en su totalidad para la investigación. El tipo de muestra que se utiliza es el probabilístico – aleatorio simple, es decir cada uno de los 28 docentes tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Para llevar a cabo la investigación se realizó una encuesta con un cuestionario que agrupo 24 ítems de acuerdo a las variables de sentido de pertenencia con sus dimensiones (afectiva, física y social); compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo, y la variable desempeño laboral con sus dimensiones de: calidad de trabajo, responsabilidad, compromiso organizacional, liderazgo y trabajo en equipo. Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert, donde cada pregunta cuenta con 5 opciones de respuesta, de las cuales los docentes solo podían seleccionar una alternativa.

Luego de procesado y analizados los datos, los resultados obtenidos del estudio expusieron que el sentido de pertenencia incide significativamente en el desempeño laboral, siendo dicha variable, como dimensión social, la variable que mayor incide. Mediante la propuesta se plantea, entre varias actividades, realizar un plan de estrategias que reactiven la participación del docente para incrementar la dimensión social y lograr un sentido de pertenencia fortalecido en la Unidad Educativa y con ello mejorar el desempeño laboral de los docentes.

El mencionado trabajo sirve como referencial para establecer las relaciones existentes entre el sentido de pertenencia y el desempeño laboral como parte de la gestión del talento humano que labora en la Fundación CENDITEL.

Seguidamente, Musayòn (2021), autor de la tesis titulada *Factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en la institución educativa emblemática Juan Manuel Iturregui en Lambayeque en el año 2021*, establece como objetivo general determinar la relación que tienen los factores que inciden en el sentido de pertenencia en el complemento del compromiso organizacional en la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui en Lambayeque en el año 2021. Dicha investigación se justificó porque existió la necesidad de identificar cuáles son los factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui, se logró determinar cuáles son los elementos deficientes presentes en el ambiente laboral y proponer mejoras alternativas con el fin de fortalecer el compromiso laboral.

La investigación fue de tipo básica porque se analizaron las variables en base al conocimiento existente, de tal manera que se estudió bajo un escenario específico con la finalidad de incrementar el conocimiento del sentido de pertenencia y el compromiso organizacional en una institución educativa pública. Asimismo, la investigación es descriptiva explicativa; descriptiva, puesto que ambas variables (sentido de pertenencia y compromiso organizacional) fueron descritas en función a la problemática encontrada en la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui y explicativa, pues el estudio se encargó no únicamente de describir la problemática de la referida institución

educativa, sino de explicar las causas que estuvieron ocasionando tales fenómenos, así como el comportamiento de ambas variables en estudio.

Con relación a los métodos de investigación, ésta se desarrolló teniendo presente los procesos de método científico: Hipotético-Deductivo, Analítico y Síntesis, con diseño no experimental transversal. La población y muestra se vio integrada por la totalidad de trabajadores de la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui, los cuales totalizaron 109 trabajadores. Otro aspecto considerado por el autor, fueron las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para lo cual la herramienta aplicada fue la encuesta mediante el uso de un cuestionario, que se encuentra estructurada con una serie de preguntas que genera datos necesarios para el análisis de la investigación y el alcance de sus objetivos.

Por su parte, el procesamiento estadístico se recopiló, teniendo como instrumento la aplicación de Software SPP 25. Por lo tanto, los resultados se presentaron en tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, mostrando que: el nivel de incidencia de la dimensión psicológica-social en el compromiso organizacional fue de un 68,3% en el compromiso de los trabajadores; de la dimensión afectiva en el compromiso organizacional fue hasta un 74,3%, y de la dimensión física en el compromiso organizacional fue de un 65,5%. Se concluye que los factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui, en Lambayeque en el año 2021, son la psicológica-social (en el compromiso continuo y normativo), la dimensión afectiva (en el compromiso afectivo, de continuidad y normativo), y la dimensión física (en el compromiso afectivo).

El autor recomendó a la Dirección de la Institución continuar con el estudio de las variables sentido de pertenencia y compromiso organizacional con la finalidad de estar actualizado respecto a los resultados de las referidas variables y realizar acciones correctivas; considerar la mejora de las dimensiones psicológica-afectiva con la finalidad de lograr resultados favorables en el compromiso de los trabajadores, lo que se vería reflejado en los resultados generales de la institución y el logro de objetivos. Así como trabajar más en la parte afectiva de los trabajadores respecto al sentido de pertenencia a la institución, de esta manera se hará sentir a cada colaborador que es parte importante de la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui y su desarrollo, mejorando así el compromiso.

El estudio realizado por Musayòn se vincula con la presente investigación, dado el aporte teórico que realiza el autor sobre los factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional y la gestión del talento humano.

Finalmente, Campana y Pérez, (2019) realizaron un estudio titulado *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, en Perú*, para obtener el título profesional de Psicólogo en la Facultad de Ciencias de la Salud, Escuela Profesional de Psicología de la Universidad Peruana Unión. Esto en función de que observaron que la empresa comercial de telecomunicaciones contribuye con la gestión de los trabajadores, pero no de la manera adecuada, dado que dirige a un nivel mayor sus esfuerzos para generar cada vez más ingresos económicos, descuidando así los factores que contribuyen al desarrollo del talento humano como también al desarrollo del sentido de pertenencia de

los trabajadores hacia la organización. Por lo que plantearon como objetivo general determinar si existe relación significativa entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral en una empresa comercial de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Metodológicamente, la investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se lleva a cabo la manipulación de las variables, así también, es un estudio de alcance correlacional. Adicionalmente, los autores consideran el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral como las variables de la investigación. De igual manera, el estudio se llevó a cabo en el distrito de La Molina, en las instalaciones de una empresa del rubro comercial en telecomunicaciones, teniendo un periodo de duración desde abril del año 2018 hasta enero del 2019, con una muestra conformada por 202 trabajadores de ambos sexos, con edades entre 18 a 60 años. La selección de la muestra se llevó a cabo a través de un muestreo no probabilístico intencionado.

Con relación a la técnica e instrumentos de recolección de datos, el instrumento que se utilizó contiene veinticinco reactivos ubicados dentro de la encuesta de forma aleatoria con el fin de incrementar el nivel de confiabilidad, además de estar clasificados en tres dimensiones (compromiso, identificación y motivación). Cada reactivo consta de cuatro opciones de respuesta, con la respectiva valoración y simbología para su interpretación, utilizando una escala tipo Likert: Totalmente de acuerdo, 4 puntos; De acuerdo, 3 puntos; En desacuerdo, 2 puntos y Totalmente en desacuerdo, 1 punto. Por su parte, la recolección de datos se llevó a cabo entre la última semana de diciembre y la primera semana del mes de enero del año 2019, en las áreas de oficina, tiendas comerciales y los supervisores de área de manera colectiva,

considerando el consentimiento informado, datos sociodemográficos y las respectivas escalas, en la referida empresa comercial.

Los datos fueron procesados a través del software estadístico SPSS 24, ejecutando la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov para obtener la distribución de la muestra y utilizando la prueba estadística de Spearman,  $\rho$  (rho) para determinar si existe relación directa entre el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. Se realizaron las tablas cruzadas entre las variables y los datos sociodemográficos, obteniéndose que el 54,5% de los encuestados presenta un nivel moderado de sentido de pertenencia laboral, es decir sienten que tienen parte activa dentro de la organización. Así mismo, un 47,5% presenta un compromiso moderado, es decir que los trabajadores realizan sus labores en conjunto con las metas de la empresa, en cambio un 31,7% presenta un nivel bajo, es decir no se sienten comprometidos con los objetivos de la organización. Por otro lado, un porcentaje considerable (55,9%) se siente identificado con la organización a un nivel moderado, es decir que han internalizado los valores, las metas, la forma de trabajo y hasta el ambiente laboral.

Los autores concluyen que existe una alta relación entre las variables objeto de estudio, evidenciándose una fuerte vinculación de los trabajadores hacia las particularidades internas y externas de la organización, lo que los lleva a sentirse parte de ésta, y a manejar de mejor manera los contratiempos relacionados a sus puestos; que los trabajadores aceptan e intercambian sus metas y objetivos, con las de la organización y desea mantenerse como miembro activo de la misma, sintiéndose comprometidos con los logros obtenidos, que se identifican e internalizan los valores, creencias y formas de trabajo de la organización y se sienten motivados para cumplir

con sus funciones. Ante estos resultados, recomiendan a la organización realizar evaluaciones frecuentes del personal, para identificar aquellos aspectos que puedan obstaculizar el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores; continuar y reforzar el desarrollo de estrategias (reconocimiento por su buen desempeño, involucramiento del personal en las actividades y merchandising) que incrementen y potencien el sentido de pertenencia del personal de trabajo y ampliar el estudio a una muestra más representativa a nivel nacional en el mismo rubro, consecuentemente poder generalizar los resultados, entre otros.

Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada, ya que aborda metodológicamente la construcción del instrumento de recolección de información en función de un conjunto de factores determinantes del sentido de pertenencia, lo cual se convierte en un elemento fundamental para la presente investigación, por cuanto permite definir cada uno de los ítems necesarios para conocer el estado actual de sentido de pertenencia como factor clave en la gestión del talento humano de CENDITEL.

### ***II.1.2 Estudios Nacionales***

A nivel del país, una primera investigación fue realizada por Andrade y Sucre (2024) en la Universidad Católica Andrés Bello, la cual fue titulada *Sentido de pertenencia que genera en la Ciudadanía una empresa venezolana de consumo Masivo. Caso de estudio: Empresas POLAR*. La referida investigación planteó como objetivo general analizar el sentido de pertenencia que genera en la ciudadanía una empresa de consumo masivo de alimentos, sin que medie ningún vínculo de cercanía.

De acuerdo a las características del estudio, la investigación fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental y transeccional; empleando como técnicas de recolección de datos una entrevista semiestructurada y un cuestionario de tipo autoadministrado, mediante Google Forms, para conocer la identificación del sentido de pertenencia e identidad de la ciudadanía venezolana con Empresas Polar. Para ello se consideró, una muestra representativa de 197 individuos, obteniendo en total 204 participaciones de personas residenciadas en la Gran Caracas.

Entre las conclusiones más relevantes se destaca que un 95,6% de los encuestados confirman tener sentido de pertenencia, lo que demuestra que la empresa ha logrado conectar de manera significativa con la ciudadanía mediante estrategias comunicacionales y producción dirigida hacia la sociedad venezolana. De igual modo, concluyen las autoras que los elementos característicos de la organización como su filosofía, cultura y trayectoria son reconocidos por un 83,8% de los ciudadanos encuestados. Esto se demuestra día a día en sus productos y servicios, así como en los proyectos de Responsabilidad Social y demás aportes a beneficio del país. De modo que, las personas perciben a Empresas Polar como una organización que a lo largo de toda su historia se ha convertido en un símbolo de identidad nacional, gracias a la constancia, coherencia y consistencia en su servir; lo cual evidencia el sentido de pertenencia que poseen los venezolanos hacia esta organización.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, por cuanto sirve de referencia para contextualizar teóricamente la variable sentido de pertenencia con relación a los elementos o factores que lo originan.

Castillo (2020), como requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Publica, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, realizó la investigación titulada *Sentido de pertenencia de las y los trabajadores del Hospital Pablo Acosta Ortiz vinculados al servicio de emergencia*. Planteó como objetivo general el de analizar el sentido de pertenencia de los y las trabajadores del hospital Pablo Acosta Ortiz (HPAO) vinculados al servicio de emergencia. Así pues, la investigación se fundamentó en diferentes enfoques teóricos: Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979), Teoría de la autocategorización de Turner et al (1987), Teoría del Capital Humano Específico por (Becker, 1962, Hashimoto 1981, Parsons 1972, y Rosen 1972), Teoría de la Trayectoria Ocupacional por Sicherman y Galor (1990).

El estudio se enmarcó dentro del paradigma positivista, porque sigue los métodos físico-naturales considerados como modelos del conocimiento científico y defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y el modelo de conocerlos. En este sentido, la epistemología del presente estudio fue cuantitativa en la filosofía realista, defensora de que el mundo se pudo captar tal como es, mediante la idea de que el conocimiento de la realidad solo es posible a través del método científico; predomina el método deductivo y las técnicas cuantitativas. De tal manera, la investigación es de campo de carácter descriptivo, sustentada en un diseño no experimental – transaccional. La población y muestra estuvo conformada por treinta y cinco (35) personas (médicos, enfermeras (os), auxiliares, administrativos y obreros), trabajadores del Hospital Pablo Acosta Ortiz (HPAO) vinculados al servicio de emergencia.

Con relación a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta y como instrumento de recolección de información el cuestionario elaborado con 24 ítems para ser contestados mediante respuestas de alternativas (Siempre -A veces - Nunca), utilizando el método del Coeficiente Alpha de Crombach. Para el procesamiento y análisis de los datos se aplicó un análisis descriptivo sobre las situaciones planteadas en la investigación y un análisis cuantitativo donde se utilizaron los rasgos de las frecuencias con sus respectivos porcentajes, de acuerdo a las respuestas dadas, utilizando una regla de tres simples. La presentación de los datos, de la aplicación del cuestionario a los sujetos de estudio, se realizó en forma escrita y tabular en cuadros estadísticos (de frecuencias y porcentajes).

La autora concluye que es el compromiso normativo que predomina en la Institución, pero no está relativamente presente en la mayoría de los trabajadores, ya que fue poca la diferencia entre el compromiso afectivo y continuo. Lo ideal sería que todos los trabajadores tuvieran este tipo de compromiso, ya que el mismo se encuentra más ligado del trabajador. Con base a esto, se recomendó, motivar e incentivar el recurso humano, a fin de desarrollar y convertirlo en un gran potencial para lograr un eficiente servicio en la Institución, logrando ofrecer los méritos necesarios que satisfagan al trabajador.

El trabajo realizado por Castillo se vincula con la investigación que se propone, pues sirve de referencia para el desarrollo de la misma, en cuanto permite estructurar las bases teóricas y el instrumento de recolección de la información, como sustento teórico y metodológico en el que se fundamenta la investigación.

Otro estudio que antecede a la presente investigación fue realizado por Pacheco y Rivas, (2018) en su proyecto de investigación titulado *El sentido de pertenencia y la Identificación Universitaria: Un diagrama de ruta* y como parte de una línea de investigación emergente coordinada desde la Dirección de Identidad y Misión de la Universidad Católica Andrés Bello sede Caracas. Plantearon como objetivo conocer la influencia de la integración académica y social, la imagen de la universidad, el rendimiento académico, el curso y el sexo en el sentido de pertenencia de estudiantes universitarios de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), a través de un modelo de ruta.

El tipo de investigación y de acuerdo al grado de control de las variables, es de tipo no experimental, ya que el sentido de pertenencia de los estudiantes universitarios ocurre sin intervención alguna de los investigadores. Mediante un diseño transversal correlacional se buscó conocer los valores de las variables endógenas: sentido de pertenencia, rendimiento académico, integración académica y social y la imagen universitaria, a través de su medición en un solo momento (curso académico 2017-2018). Es importante señalar que los autores consideraron también, las variables exógenas como sexo y curso. Además de ser una investigación explicativa con diseño de ruta representado mediante un modelo gráfico. Así mismo, la población de estudio estuvo conformada por los estudiantes de pregrado de la Universidad Católica Andrés Bello sede Caracas – Montalban; la muestra estuvo constituida por 534 estudiantes, 282 mujeres y 252 hombres, con edades comprendidas entre los 17 y 28 años de edad, de todas las carreras impartidas en la UCAB, sede Caracas.

Para la recolección de datos, se aplicaron los cuestionarios: Escala de Identificación Universitaria de Socorro (2017) que consta de 36 ítems distribuidos en dos dimensiones (sentido de pertenencia e involucramiento); Instrumento de Imagen Universitaria de Wald (2017) con 16 ítems y, Escala de Integración Institucional de Pascarella y Terenzini (1980), constituida por 3 subescalas (integración social, integración académica y escala de compromiso con la institución y metas). Una vez obtenidas las encuestas, se realizaron los análisis estadísticos a través del programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) en su versión 20.

De forma general, los resultados del presente estudio indican que la mayoría de los estudiantes de la UCAB sienten que pertenecen a ella, debido a que la perciben como una institución que alberga mucho prestigio y reconocimiento. Se corroboraron los dos componentes de sentido de pertenencia, siendo estos la adhesión a las normas y la vinculación institucional. Con relación a la integración académica y social se corroboraron las cuatro dimensiones: integración social con los docentes, integración académica y cultural, integración con pares y experiencias negativas sociales y académicas.

En el caso de imagen universitaria se hallaron cuatro dimensiones denominadas: imagen institucional, calidad y diversidad, accesibilidad e imagen político social. Particularmente, se encontraron las siguientes influencias: sobre la vinculación institucional influyeron integración social con los docentes, integración académica y cultural, integración con pares, experiencias negativas sociales y académicas, imagen institucional y curso. Sobre el rendimiento académico influyeron la integración académica y cultural, curso y sexo. Sobre la integración social con los docentes

influyeron la imagen institucional, accesibilidad y curso. Sobre la integración académica y cultural influyó la imagen institucional. Sobre la integración con pares influyó la imagen institucional. Sobre la imagen institucional influyó el curso y el sexo.

Los autores concluyen que los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello afirman poseer un alto sentido de pertenencia, así como una alta integración académica y social y una imagen positiva de la universidad. Adicionalmente, corroboraron el carácter multidimensional del sentido de pertenencia, encontrando a favor de los dos componentes planteados tanto para la adhesión a las normas como para la vinculación institucional. También los estudiantes poseen altos niveles de integración asociados con sus pares y la institución.

Finalmente, se recomendó realizar estudios cualitativos que permitan conocer a profundidad la opinión de los estudiantes en cuanto al cumplimiento de las normas dentro de la institución y a la vinculación con la universidad y estudiar la imagen de la postura política de la universidad que repercute en lo que la Universidad de algún modo quiere transmitir como institución académica a los estudiantes que están por ingresar, los que ya están dentro de ella y al personal docente y administrativo, así como con los sectores que se relaciona, ya que esta institución se caracteriza por estar comprometida con el país.

El estudio de Pacheco y Rivas sirve como referencia teórica conocer la influencia que tienen diversas variables en la determinación del sentido de pertenencia y su vinculación con el accionar del ser humano en el campo laboral.

Y una cuarta investigación fue realizada por De Pontes (2018), que en su artículo titulado *Arquitectura teórica del sentido de pertenencia en la educación*, publicado en

la Revista Ciencias de la Educación, propone lineamientos teóricos para generar y desarrollar el sentido de pertenencia en los docentes de la U.E. Santiago F. Machado del Estado Carabobo, basados en la teoría de las necesidades de Maslow y las modernas teorías de la cultura organizacional. Esto debido a que, en los docentes de la referida institución, se evidencian ciertas situaciones de indiferencia en el mantenimiento de la disciplina de los alumnos dentro de la misma y no existe colaboración por parte de estos actores sociales para mantener en mejores condiciones la infraestructura de la misma, dada que es inadecuada para la alta población estudiantil. También se observaron retardos injustificados para el inicio de las actividades, sin demostrar el mayor interés y responsabilidad por la labor asignada. El descontento y agotamiento de algunos docentes es expresado a través de la apatía al evadir algunas de sus responsabilidades.

Todo esto lleva a la autora a establecer como objetivo general proponer los lineamientos que conforman la arquitectura teórica del sentido de pertenencia de los docentes de la organización educacional y como objetivos específicos: Analizar hermenéuticamente las dimensiones que guardan relación con el sentido de pertenencia en los docentes del ámbito educativo y estructurar los lineamientos teóricos que permitan la generación y desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes. A partir de esto, esta investigación presenta una recopilación teórica relacionada con los elementos y factores que sustentan el sentido de pertenencia de los docentes en las instituciones educativas, con la finalidad de fortalecer en ellos la pertenencia hacia la institución donde laboran.

Por lo tanto, es una investigación cualitativa, no experimental, descriptiva, de metodología etnográfica, porque permitió describir el objeto de estudio de la investigación y estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas, para derivar interpretaciones y explicaciones a través del análisis, realizada hacia los docentes de la institución señalada. La población estuvo conformada por los 85 docentes que laboran en la Unidad Educativa Santiago F. Machado, en el Estado Carabobo. Se establecieron varios criterios que debían estar representados en los sujetos para trabajar en un espectro amplio, menos excluyente y ser seleccionados.

Después de varias visitas a la institución seleccionada y entrevistas con varios docentes de la institución a fin de conocer su apreciación sobre el problema que representa la falta de sentido de pertenencia para el buen funcionamiento de la organización educativa, se seleccionaron cinco (05) docentes, como informantes claves para la entrevista y para ser observados, los cuales fueron identificados con un número del 1 al 5. La selección se hizo tomando en cuenta los criterios: años de servicio, nivel académico, objetividad, capacidad de síntesis y disposición para colaborar con la investigación. Así pues, se recolectó la información a través de la observación participante y la entrevista estructurada a los actores sociales, haciendo énfasis en la compilación de datos en la vida real y en sus contextos cotidianos. La información obtenida se ubicó en categorías, se analizó y se procesó. Posteriormente se realizó la triangulación de los datos obtenidos, produciendo así una visión teórica del sentido de pertenencia del docente que labora en las instituciones educativas públicas seleccionadas, arrojando un bajo nivel de sentido de pertenencia de los docentes.

Se concluyó mejorar el nivel de sentido de pertenencia encontrado, sugiriendo a los directivos de la organización implantar una cultura organizacional para satisfacer a los docentes, que les permita elevar su pertenencia, incorporando un conjunto de lineamientos para la arquitectura teórica del sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educacional. En virtud de lo anterior, se recomendó poner en práctica, en la U.E. Santiago F. Machado un modelo de cultura organizacional, fundamentado en una gerencia Educativa Moderna, hacia una organización con visión de futuro, donde la cooperación, la confianza y la cohesión actúen como factores de desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes, para de esta manera, consolidarlo combinando las diversas estrategias para integrar al docente en el proceso educativo. La propuesta muestra su existencia y esencia cuando se aprecia el desarrollo humano e institucional y expresa los lineamientos para ser asumidos por el personal directivo de la institución con la finalidad de desarrollar el sentido de pertenencia de los docentes.

El referente teórico realizado por De Pontes guarda una estrecha vinculación con la investigación que se propone, pues sirve de referencial metodológico para plantear, desde la perspectiva de la autora y con base a las opiniones de los informantes claves objeto de estudio, una propuesta que aporte al fortalecimiento del sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación (CENDITEL).

## II.2. Fundamentos Teóricos

### II.2.1. Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia visto como el sentimiento de aceptación, apego o permanencia en un grupo social, comunidad u organización, pretende que todo ser humano se sienta identificado con el entorno donde se desenvuelve. Sobre este particular, autores como Maslow<sup>1</sup> (1945) describió el término pertenencia como una necesidad básica de cada ser humano, que engloba el sentido de confianza, intimidad y aceptación del individuo en un grupo; ya sea, familia, amigos o el trabajo. Anant (1966) se refirió al término pertenencia como el sentido de participación del individuo en un sistema social (familiar, social, laboral) que le lleva a sentirse parte de él mismo. Hagerty, Lynch – Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) que indican que aspectos como la experiencia de sentir valorado, necesitado y aceptado por un grupo de personas y la percepción que se posee de que las características de un ser humano son similares a las de los demás que pertenecen al grupo de personas donde convive, son elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia (Dávila y Jiménez, 2014).

Partiendo de esta premisa, entonces se puede decir que cualquier persona que tenga un sentimiento de pertenencia hacia un grupo de personas o hacia una organización es el resultado de una diversidad de sentimientos o circunstancias que le permite ser incluido y aceptado como un ser pensante, social y dispuesto a pertenecer a dicho grupo

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense, propuso un modelo de motivación humana fundamentado en que la conducta humana es motivada para alcanzar necesidades, existen necesidades que tienen mayor prioridad que otras obedeciendo a una jerarquía y es necesario la satisfacción de las necesidades inferiores para generar conductas que motiven subir hasta la cúspide de la autorrealización. La pirámide de Maslow está dividida en cinco niveles jerárquicos: Biológicas, Seguridad, Pertenencia, Reconocimiento y Autorrealización.

u organización. Desde el ámbito laboral, este sentimiento viene dado por el deseo de los colaboradores para contribuir, de manera abierta, honesta y responsable, desde lo profesional, con la gestión organizacional, al ser escuchados y valorados por el nivel gerencial. Es decir, nace un sentimiento de arraigo afectivo, que conlleva a asumir un grado de responsabilidad para comprometerse con la visión, la misión, y objetivos estratégicos de la organización. Por consiguiente, los colaboradores contribuyen de manera positiva con la cultura de la organización, promoviendo un clima laboral para todos.

Con base a esto, la necesidad de pertenencia definida por Baumeister y Leary (1995) (citado por Calero, Barreyro, Formoso y Injoque – Ricle, 2018) viene dada como una motivación universal de las personas, que involucra establecer relaciones sociales afectivas positivas en un ambiente estable para los miembros de la organización. Por su parte, Socorro (2010) sugiere que el sentido de pertenencia se encuentra asociado a que todo aquello que existe en la organización que les pertenece a sus colaboradores, por cuanto esto puede implicar que tales colaboradores puedan sentirse dueños de los bienes propiedad de la organización. Esto en el sentido de que, si los colaboradores sienten como suya a la organización, entonces procurarán lo mejor para ella como un todo y para sí mismo.

De esto se deduce entonces, que el sentimiento de pertenencia entre los colaboradores de una organización es un sentimiento de compromiso, lealtad, valor y dedicación, que busca fomentar la participación activa y el trabajo en equipo, para compartir y alcanzar las metas organizacionales con calidad y excelencia. Si bien este sentimiento o sensación surge inicialmente de forma individual dentro de la familia,

posteriormente se extraña al ámbito laboral. Por todo esto, el sentido de pertenencia es un sentimiento que se construye de manera colectiva, donde cada uno de los colaboradores de la organización participa para lograr el cumplimiento de los logros y las metas propuestas, y así conseguir el éxito institucional, en el sentido de que, si los colaboradores sienten a la empresa como suya, procurarán lo mejor para ella.

En relación con esto, es necesario vincular a los colaboradores con la propia organización desde lo interno, fortaleciendo aspectos como: la información relacionada a la misión, visión, objetivos, planes, programas y resultados asociados a la gestión organizacional; la información asociada al conjunto de actividades y tareas al trabajo (evaluación del desempeño y procedimientos) y la información vinculada con la vida personal y familiar de cada colaborador. De manera que, desde la organización se deben diseñar políticas que apunten a la divulgación entre los colaboradores sobre el clima y la cultura organizacional, los lineamientos necesarios para el cumplimiento de las funciones inherentes a cada uno de los puestos de trabajo, así como los mecanismos necesarios para lograr el bienestar de cada colaborador como es el caso de las prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación en materia profesional y de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otras.

**Dimensiones y Factores del Sentido de Pertenencia.** La literatura científica, define el sentido de pertenencia como una necesidad humana básica (Maslow, 1995; Anant, 1966; Lynch – Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier, 1992), en tanto que investigaciones o estudios plantean la importancia que tiene el sentido de pertenencia

en el desarrollo, funcionamiento y la gestión de la organización. Bajo estas premisas a continuación se describen las dimensiones y los factores que influyen en la determinación del sentido de pertenencia en el ámbito laboral.

**1. Dimensión Laboral.** Entender el trabajo como una actividad física o intelectual que realiza el ser humano para satisfacer sus necesidades y alcanzar cumplir con los objetivos que se propone, es ubicarlo en un espacio físico o entorno laboral adecuado para la producción de bienes y servicios, que se traducirá en beneficios para la organización a la cual pertenece. De aquí, la importancia que tiene el sentido de pertenencia entre los colaboradores en cuanto se sientan parte de la organización, motivados y reconocidos por el nivel gerencial, de estar comprometidos con la organización y consigo mismo, para mejorar su desempeño laboral y la gestión institucional. En este contexto, factores como: Compromiso, desempeño laboral y cultura organizacional definen el sentido de pertinencia laboral.

✓ **Compromiso en el Trabajo.** El compromiso laboral es un conjunto de actitudes y comportamientos que determinan el grado en que los colaboradores pueden expresarse física, cognitiva y emocionalmente en el trabajo. Esto los ayuda a comprender el significado de su trabajo, sentirse orgullosos de ser parte de la organización y cumplir su papel en el logro de la visión y la misión. Como resultado, los colaboradores siempre se sienten motivados, valorados, cuidados y seguros en su trabajo y están dispuestos a trabajar para superar las expectativas, individuales y colectivas. Por tanto, el compromiso se refiere al estado en el que los colaboradores están

comprometidos emocional e intelectualmente con la organización. Robbins y Judge (2009) identifican el compromiso laboral como compromiso organizacional y lo define como el “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse con miembro de ésta.” (p.79). Así mismo, los autores distinguen tres tipos de compromiso, a saber: Compromiso afectivo (responsabilidad emocional y con los valores de la organización); Compromiso para continuar (valor económico percibido de permanecer en la organización) y Compromiso normativo (obligación que tienen los colaboradores de permanecer en la organización por motivos morales y éticos).

- ✓ **Desempeño Laboral.** Describe el rendimiento que tienen los colaboradores dentro de la organización para ejecutar las tareas y actividades y cumplir con las funciones competentes al cargo que desempeña; las cuales están vinculadas tanto a las exigencias técnicas, productivas y administrativas como a los resultados que espera el nivel directivo de la organización. Desde esta perspectiva, el desempeño laboral constituye la base para lograr la eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de las actividades dentro de la organización, lo cual repercute en el mejoramiento de su gestión. Por esto, el desempeño laboral de los trabajadores de una organización será productivo y constante, si se cuenta con un ambiente de trabajo confiable, armónico, motivador y respetuoso. Parafraseando a Chiavenato (2009), el término desempeño está referido a la realización, eficaz y efectiva, de las actividades que realizan los colaboradores dentro de la organización para lograr que cada uno de ellos

cumplan con las funciones inherentes a su cargo y contribuyan a la gestión organizacional.

- ✓ **Cultura Organizacional.** Se refiere, por un lado, al conjunto de conductas, valores, creencias, ritos e historias, actitudes y comportamientos consolidados y compartidos por cada uno de los colaboradores de una organización, y por el otro es un conjunto de normas, procedimientos y estilos de liderazgo gerencial que existen en la organización que la diferencia de cualquier otra, definiendo así su propia identidad e integrando entre sí a los colaboradores en un ambiente de trabajo armonioso.

Esto empodera e influye positivamente en cada uno de ellos, lo que aumenta la productividad y mejora la gestión organizacional. Para garantizar un ambiente de trabajo saludable, la cultura organizacional debe estar alineada con las metas y valores de la organización. Así pues, una cultura organizacional bien definida, con valores y nuevos desafíos permitirá mayor compromiso de parte de los colaboradores, los cuales se convierten en el pilar de la organización y se logra fortalecer el sentido de pertenencia. En definitiva, la cultura organizacional representa la caracterización de la institución en sí misma, su ser y su comportamiento desde lo interior, así como el accionar de sus colaboradores, según sus creencias y valores. Robbins y Judge (2009) definen este término como el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.551), caracterizada por la innovación y aceptación al riesgo; la atención detallada a

los colaboradores; orientación a los resultados y al equipo de trabajo y estabilidad en la ejecución de actividades para lograr los resultados esperados.

**2. Dimensión Física.** Esta referida al conjunto de bienes tangibles e infraestructura que tiene la organización. Es decir, es el ambiente físico que hace posible la interacción de los colaboradores durante la jornada laboral, por lo que incluye los bienes e insumos del puesto de trabajo y los espacios recreativos y de descanso. De allí que, el lugar de trabajo debe ser un espacio que permita crear un ambiente armónico y saludable que contribuya con el bienestar de los colaboradores y que a su vez influya de manera positiva en la permanencia de éstos dentro de la organización, promoviendo la autoestima y el sentido de identidad. Entre los factores que condicionan esta dimensión se encuentran: Identidad institucional, entorno laboral o ambiente laboral, apropiación del espacio físico y apego al lugar. Según Brea (2015) esta dimensión está vinculada con “la interacción entre las personas y los lugares, de la manera en que estos llenan los cometidos, forman parte inherente de la experiencia formativa y se convierten en escenarios con significado” (p.23).

- ✓ **Identidad Institucional.** Muntañola (2004) indica que la identidad institucional está asociada a la identidad que se tiene con el lugar de trabajo, la cual debe ser permanente en el tiempo, pues dicha identidad define el encuentro que tienen los colaboradores con el entorno donde interactúa con otros, determinando así el sentido de pertenencia con el espacio físico.
- ✓ **Entorno Laboral o Ambiente Laboral.** Refiere las condiciones físicas del espacio o lugar de trabajo con respecto a factores como la existencia de

espacios suficientes, amplios, cómodos y limpios para ejecutar las tareas y actividades durante la jornada laboral; condiciones seguras de mobiliario, equipos y herramientas y sistemas adecuados de comunicación interna, así como espacios para la interacción social, la recreación y el descanso, entre otros (Brea, 2015). Por esto, es uno de los elementos más importantes en el día a día de las organizaciones, lo cual influyen notoriamente en la productividad y en el desempeño laboral de los colaboradores (Moreno, Guerra, Montero, Pérez, Mariño, Subía y Ramos, 2019).

- ✓ **Apropiación del Espacio Físico y Apego al Lugar.** Este factor se fundamenta en los sentimientos afectivos que tienen los colaboradores hacia su lugar de trabajo; de manera tal que si tales colaboradores sienten apego por su lugar de trabajo entonces existirá mayor satisfacción laboral y compromiso por el trabajo. En este sentido, el lado positivo de apropiarse del espacio físico donde se labora es que se genera una relación directa entre el espacio de trabajo, el desempeño laboral y la satisfacción de los colaboradores (Steelcase, 2016). Esto requiere como señala Párraga (2001) diseñar espacios (lugares) de trabajo acorde a las tareas, actividades y funciones que se deben cumplir durante la jornada laboral, promoviendo espacios armónicos, saludables y acogedores que satisfaga las necesidades de los colaboradores y garanticen el desempeño laboral efectivo y eficaz; lo cual se traduce en una apropiación y apego al lugar de trabajo. En otras palabras, esta condición que se genera en los colaboradores por su espacio de trabajo, se vincula con la llamada identidad institucional y el entorno laboral.

**3. Dimensión Afectiva.** El aspecto emocional – afectivo del ser humano es un elemento primordial a considerar en el desarrollo humano, puesto que muestra la realidad de lo que está sucediendo en el entorno donde se convive. De allí que, la dimensión afectiva se refiere a las emociones y sentimientos que experimenta el ser humano en relación con algo o alguien. En el contexto del sentido de pertenencia, la dimensión afectiva juega un papel importante ya que se relaciona con la conexión emocional que se siente cuando el ser humano se identifica con un grupo, una comunidad o una organización, sustentado en el hecho de que debe existir la necesidad de conexión y vínculo emocional con otros que influyan de manera positiva en el bienestar emocional y psicológico de cada uno de los miembros del grupo. Por esta razón, aspectos como la motivación, el establecimiento de las relaciones sociales y el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo definen esa conexión afectiva que se requiere entre los colaboradores de una organización. Así pues, a continuación, se describe cada uno de estos aspectos.

✓ **Motivación.** La literatura sobre motivación en el trabajo define el término desde diferentes perspectivas, dependiendo de los fundamentos que sostiene cada autor. En este estudio, se refiere a las razones que motivan a los colaboradores a realizar actividades para beneficio personal y organizacional, y está determinado por las acciones y decisiones dentro de la organización. Para Chiavenato (2019), citando a Kast, Fremont y Rosenzweig (1970), comprender la conducta humana requiere conocer el término motivación, para lo cual señala que el motivo “es todo aquello que impulsa a la persona a actuar

de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta o a un determinado específico” (p.47). No es otra cosa, que el deseo de ejercer un gran esfuerzo hacia objetivos específicos, sujeto a la capacidad de satisfacer las necesidades individuales. Por otro lado, Robbins y Judge (2009) señalan que la motivación es “un proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para lograr una meta” (pág.175). De estas definiciones, se puede inferir que la motivación es un estado humano innato que surge de necesidades específicas e inicia, guía y sostiene el comportamiento de los colaboradores que desean alcanzar metas personales y organizacionales. Por tanto, la motivación es un hecho personal que influye en la productividad y el desempeño en el entorno laboral. En general, se expresa en el esfuerzo de cada uno de los colaboradores por alcanzar los objetivos propuestos, apoyado en la dedicación y el esfuerzo de los mismos, las metas de la organización y las necesidades de cada individuo. Por ende, es un elemento importante dentro de una organización y está determinado por la dinámica de la propia organización.

- ✓ **Relaciones Sociales.** Las sociedades están viviendo cambios en todos sus ámbitos como consecuencia de la incorporación de la tecnología y la forma de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones; lo cual, a su vez está provocando transformaciones en la manera de relacionarnos unos con otros, que hacen posible la constitución de grupos de personas con intereses comunes. Estas relaciones sociales son parte del desarrollo personal, profesional e intelectual de cada uno, que surgen de la socialización entre los

seres humanos, para el intercambio de ideas, saberes, conocimiento, creencias, opiniones, experiencias, sentimientos y emociones. Con relación a esto, Chiavenato (2019) hace referencia a los sistemas sociales como un conjunto de personas que se encuentran en constante interacción y que cuenta con “los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto” (p.15), que buscan dentro de la organización “la realización de las tareas con ayuda de la tecnología” (p.15).

De esta manera, en el trabajo cada colaborador construye su propio entorno social y laboral, seleccionando a aquellos compañeros que considere beneficiosos para lograr el intercambio de información, la realización de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esto, se desprende, entonces, que cada uno de los colaboradores emiten sus juicios de valor, estrategias, opiniones y cualquier tipo de información que haga posible alcanzar tales objetivos y lograr una gestión favorable para todos como un todo. Bajo este criterio, Ovejero (2007), expresa que el establecimiento de las relaciones sociales depende de la percepción que cada uno posea sobre los demás; en tanto, que Grossetti (2009) las define como “un conocimiento y un compromiso recíproco, fundados sobre interacciones” (p.59). En este acontecer dentro de la sociedad, cada uno comparte necesidades, intereses, afectos y sentimientos, que les permite crecer como seres humanos para poder construir su estilo y calidad de vida.

- ✓ **Trabajo en Equipo, Colaborativo y Cooperativo.** Este tipo de trabajo presente en las organizaciones es considerado una de las habilidades más

importantes en el entorno laboral para poder lograr los objetivos, que de manera individual serían imposibles o más difíciles de alcanzar. Requiere, por tanto, de tomar en cuenta aspectos como: La comunicación abierta y efectiva; la confianza mutua; el respeto y la apreciación de las contribuciones de cada uno; el compromiso y la responsabilidad compartida, así como el manejo de conflictos. En este orden de ideas, Chiavenato (2019) señala que para lograr el trabajo en equipo se requiere tomar en cuenta aspectos como: Establecimiento de objetivos claros, visión y liderazgo compartido, definición de roles, resolución de problemas, evaluación de desempeño y la retroalimentación de la información compartida. En este sentido y parafraseando a Chomsky (2007), el trabajo en equipo requiere que el trabajo se realice de manera colaborativa y cooperativa, lo cual es necesario para la interacción e intercambio de saberes, experiencias, opiniones y conocimientos, permitiendo la participación igualitaria de todos en la consecución de objetivos comunes, lo que conduce al reconocimiento y la aceptación de cada uno de los miembros de la organización y por ende del equipo de trabajo.

- ✓ En sí, el trabajo en equipo conduce a resultados innovadores, mayor productividad y una sensación de satisfacción y logro compartido, que requiere del esfuerzo consciente de cada colaborador y del desarrollo continuo de las habilidades interpersonales y organizativas que permitan al equipo funcionar como un grupo dinámico y coherente.

**4. Dimensión Psicológica – Social.** Partiendo del hecho de que todo ser humano necesita sentirse que pertenece a un grupo o a un espacio físico, constituye esto una de las necesidades psicológicas básicas y esenciales para el desarrollo del ser humano, conjuntamente con otras necesidades como las de autonomía para poder hacer algo y la competencia de saber hacer lo que desea. A tal efecto, lograr la satisfacción de tales necesidades, implica el desarrollo de un conjunto de procesos psicológicos, como: La motivación, internalización, percepción, atención y el pensamiento. Por lo antes descrito, y para fines de esta investigación, la dimensión psicológica – social del sentido de pertenencia está refiera al sentimiento que tiene el ser humano de sentirse confiado, valorado, necesario e importante en un grupo o sistema, bien sea su núcleo familiar, la comunidad donde convive o la organización en la que labora. Como resultado de esto, el ser humano siempre buscará sentirse motivado para lograr cumplir con las metas que se proponga, mediante el reforzamiento de sus conocimientos, experiencias y saberes, basados en normas, valores y principios que establece la sociedad.

Esto significa considerar la actitud del ser humano. Para Robbins y Judge (2009), la actitud es un “enunciado de evaluación (favorable o desfavorable) de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo” (p.75). Igualmente, señala el autor que dicha actitud está compuesta por tres elementos fundamentales: Cognición, afecto y comportamiento. Se refiere al componente cognitivo como “la creencia de cómo son las cosas” (p.75); mientras que el componente afectivo refleja la parte “emocional o sentimental” (p.75) del

ser humano; en tanto que, el componente comportamiento “se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo” (p.75).

En el ámbito laboral, se requiere entonces considerar las actitudes que deben tener los colaboradores hacia el trabajo que realizan dentro de la organización, aspectos estos que determinan el sentido de pertenencia laboral. Para fines de esta investigación, y considerando los planteamientos de Robbins y Judge (2009) a continuación, se describen los factores psicosociales que inciden en el sentido de pertenencia.

- ✓ **Satisfacción en el Trabajo.** Es una sensación positiva (felicidad, placer, alegría) que experimentan los colaboradores sobre el trabajo que realizan dentro de la organización. Así pues, esto requiere interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, así como cumplir estándares de desempeño para realizar las tareas y actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo (Robbins y Judge, 2009). En relación a esto, los colaboradores buscan desde sus puestos de trabajo, demostrar las destrezas, habilidades y capacidades que poseen para realizar, eficaz y efectivamente, tareas y cumplir con sus funciones, lo cual a su vez se traduce en un proceso de retroalimentación de conocimientos, experiencias y saberes que contribuyen con su desempeño. En consecuencia, la satisfacción laboral está directamente relacionada con factores como la productividad, el compromiso, la retención de talento, la lealtad de los colaboradores y la calidad del ambiente laboral.

Cuando los colaboradores están satisfechos con su trabajo, tienden a ser más productivos, comprometidos y motivados a realizar su labor, de la mejor manera posible. Además, se convierten en seres más creativos, proactivos y con un mayor sentido de pertenencia laboral. Por otro lado, la satisfacción laboral también está positivamente relacionada con la retención del talento, ya que los colaboradores que se sienten satisfechos tienden a permanecer más tiempo en la organización y a ser menos propensos a buscar nuevas oportunidades laborales.

- ✓ **Inclusión Laboral.** También conocida como inclusión organizacional, está referida a la posibilidad de ofrecer oportunidades equitativas de empleo a cualquier ser humano, sin considerar aspectos como origen étnico, género, orientación sexual, discapacidad, edad o cualquier otro rasgo característico personal o social. Se busca que exista diversidad de opiniones, experiencias, saberes y conocimientos que poseen los colaboradores, lo que conlleva a promover un ambiente de trabajo armónico, participativo y accesible para todos, donde cada uno se sienta valorado, respetado, reconocido y les permita desarrollarse plenamente como ser humano. Para Robbins y Judge (2009) que la definen como involucramiento en el trabajo, señalan que dicho término “mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella” (p.79).

Esto implica adoptar desde lo interior de la organización políticas, estrategias y procedimientos que garanticen la igualdad de oportunidades al momento de

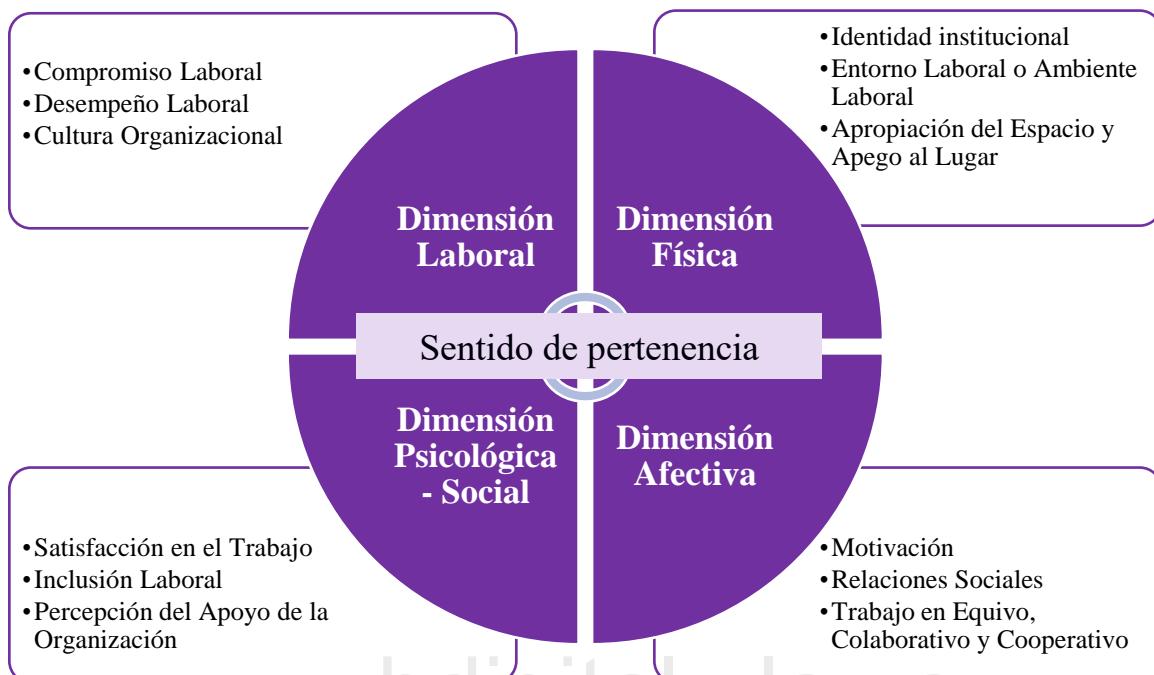
reclutar personas para que laboren dentro de la organización, así como concientizar, capacitar y formar a los colaboradores y al nivel gerencial sobre la importancia que tiene contar con un entorno laboral inclusivo para promover espacios de trabajo respetuoso, accesibles y adecuados para realizar la jornada laboral.

- ✓ **Percepción del Apoyo de la Organización.** Este aspecto surge del desarrollo de la gestión organizacional, la cual se basa en cómo los colaboradores perciben en sus puestos ciertas situaciones que se presentan en su trabajo diario y conducen a la toma oportuna de decisiones o a la resolución de conflictos internos o externos. Por tanto, describe el apoyo que los colaboradores reciben del nivel gerencial para evaluar su contribución al bienestar de la organización. En palabra de los autores Robbins y Judge (2009), la percepción del apoyo de la organización “es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar” (p.81).

Lo expuesto hasta aquí, puede ser visualizado en la figura 1, en la que se reflejan las dimensiones y factores determinantes del sentido de pertenencia.

### Ilustración 1

#### *Dimensiones y factores del sentido de Pertenencia*



Fuente: Construcción propia (2024)

**Importancia del Sentido de Pertenencia.** El sentimiento de pertenencia es un fenómeno innato que todo ser humano posee, determina el comportamiento humano y está presente en todos los ámbitos de la vida diaria: Personal, práctico, social y espiritual. Es donde se unen procesos cognitivos como la motivación, la percepción y el reconocimiento, impactando en el desarrollo y el bienestar humano.

Por eso, en el ámbito laboral, es de gran valor que cada colaborador se identifique con la organización y se vea reconocido, capaz de contribuir a su gestión sobre la base de principios éticos y molares, que permitan, desde el interior de la organización aceptar, asumir y mantener responsablemente el trabajo asignado con base a la misión,

la visión, la cultura y los valores de la organización. Por tanto, el sentido de pertenencia se convierte en la necesidad de encontrar formas de establecer conexiones con otros seres humanos, miembros del entorno de cada persona para compartir, intercambiar y socializar conocimientos, saberes y experiencias. En resumidas palabras, es la posibilidad que tienen los colaboradores de sentirse aceptados e incluidos a la gestión organización, por lo que son capaces de realizar y relacionarse con lo que se denomina cultura organizacional.

De allí que, el sentido de pertenencia se convierte en una necesidad que busca establecer conexiones con otros seres humanos, miembros del entorno propio de cada ser humano para compartir, intercambiar y socializar conocimiento, saberes y experiencias. Por eso, en el ámbito laboral es de gran valor que cada uno de los colaboradores se identifique con la organización, al verse reconocidos, aceptados y respetados como seres capaces de aportar a la gestión institucional, con base a principios éticos y molares que les permita aceptar, asumir y mantener con responsabilidad la misión, la visión, la cultura y los valores de la organización; desarrollando una vinculación psicológica y social con y para la organización (Dávila Jiménez, 2014), lo cual juega un papel clave para definir el desempeño laboral y organizacional.

Desde esta perspectiva, se deduce que los colaboradores al sentirse identificados y comprometidos con su puesto de trabajo y con su lugar de trabajo, lograrán aumentar su productividad para la consecución de las metas y objetivos propuestos. Por ende, mientras mayor sea el sentido de pertenencia de parte de los colaboradores, mayor será el compromiso laboral. Donde el compromiso laboral es un factor motivacional que

imprime en cada colaborador deseos de realizar sus tareas y actividades de manera eficiente y eficaz, que se traduce en procesos de internalización, intercambio, exteriorización y socialización de lo que se sabe, de lo que se hace y de lo que se desea transmitir, mejorando el trabajo en equipo y la gestión de la organización.

### ***II.2.2. Gestión del Talento Humano***

**Contextualización sobre el Talento Humano.** El ser humano posee un conjunto de habilidades, destrezas y capacidades que lo identifica como un ser racional, capaz de interactuar, reflexionar, interpretar y emitir juicios sobre un hecho, fenómeno o tema particular en cualquier área del conocimiento; lo que a su vez lo define como un ser social, consciente y pensante. Por ello, posee un conjunto de rasgos característicos, como la inteligencia, la emoción, la razón, la curiosidad, la adaptabilidad y la creatividad, entre otras, que le permiten aprender, evolucionar, construir y reconstruir su entorno, a través de la actividad productiva y social que realiza dentro de la sociedad donde convive.

A partir de estas premisas, se dice que el ser humano es y será un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, pues influye como ente dinamizador en su funcionamiento y desarrollo, ya que aportan sus habilidades, conocimientos, experiencias y emociones a las organizaciones, lo que les permite crecer, innovar y adaptarse a los cambios del entorno. En relación a esto, Chiavenato (2019) señala que: “las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigirlas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quiénes basa su éxito y continuidad” (p.38).

De esto surgen un conjunto de relaciones interpersonales claves para lograr una comunicación efectiva, una colaboración exitosa y un ambiente de trabajo saludable que conducen al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. De allí, la importancia que tiene, en el ámbito laboral, reconocer, no solo desde el interior de las organizaciones el papel del ser humano para promover un clima laboral favorable para la gestión organizacional basado en el respeto, la confianza, la equidad y el trabajo en equipo, sino considerar “el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destrezas para las relaciones” (Goleman, 2000, p.44).

Históricamente, el ser humano dentro de las organizaciones ha sido identificado como trabajadores, talento humano, recurso humano o capital humano, aun cuando recientemente se le llama colaboradores de la organización. En este sentido, entonces hablar de los colaboradores o cualquiera de sus acepciones, es referir las capacidades, habilidades, destrezas, el conocimiento y la pericia que posee para cumplir con las funciones, actividades y tareas inherentes a un puesto de trabajo dentro de la organización (Dessler, 2009). Entonces, esta noción de los colaboradores implica poseer experiencias, saberes y conocimiento aprendidos a lo largo de la vida mediante la formación continua; habilidades para saber hacer mediante la puesta en práctica de lo aprendido; capacidad para analizar, reflexionar, interpretar y emitir juicios de valor sobre lo que se sabe y, actitud para alcanzar cumplir con los objetivos propuestos dentro de la organización.

En palabras de García (2014), esto significa que los colaboradores desarrollan sus propias competencias, capacidades, habilidades y destrezas considerando el conjunto

de saberes: Saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir al momento de realizar sus actividades y tareas dentro de la organización. Todo ello les permite volverse seres competentes, más abiertos, más responsables y comprometidos con el cambio de ellos mismos, de la organización y de la sociedad en su conjunto, ya que internalizan y exteriorizan información adecuada y necesaria para la formación integral de cada uno de ellos.

**Contextualización sobre la Gestión del Talento Humano.** Reseñar el término gestión del talento humano, requiere en primera instancia definir el término gestión. Dicho término está referido al conjunto de acciones que se adelantan para el cumplimiento de una actividad o tarea en particular. La Real Academia Española define el término de gestión como: “Acción y efecto de gestionar”, señalando que el término gestionar se refiere al hecho: “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. De ahí que, la gestión del talento humano viene dada por el proceso mediante el cual se involucra a un conjunto de colaboradores que realizan tareas, actividades y reciben beneficios por su desempeño en los puestos de trabajo asignados dentro de la organización, con el fin último de contribuir con el desarrollo de las actividades laborales, con el apoyo de los compañeros de trabajo.

Con relación a este concepto, autores como Chiavenato, (2009) señala que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos” (p.9), mientras que Koontz, Wehrich Cannice, C (2012) se refieren al hecho de que ‘las personas talentosas son vitales para

la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante” (p.284). De cada una de estas definiciones, se deduce entonces, que la gestión del talento humano es un proceso organizacional que busca captar, administrar, motivar y mantener a los colaboradores dentro de la organización para cumplir con los objetivos y metas propuestos. Es decir, es un proceso que busca poner en marcha un conjunto de estrategias, lineamientos, acciones y planes para obtener los mejores resultados organizacionales con la colaboración de cada uno de sus miembros; pues son ellos, los que toman sus propias decisiones para la ejecución de sus funciones, cumplen metas y alcanzan resultados favorables para la organización.

**Objetivos de la Gestión del Talento Humano.** Los colaboradores, desde su participación activa, contribuyen tanto a fortalecer las oportunidades y ventajas organizacionales como a minimizar las debilidades y dificultades que surgen en el desarrollo de la gestión administrativa y operativa de la organización. En este orden de ideas, Chiavenato (2009), señala que los principales objetivos de la gestión del recurso humano están enmarcados en:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
5. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad

6. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo.
7. Administrar e impulsar el cambio. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
8. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de la administración de los recursos humanos (ARH) debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.
9. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración (pp. 11-13).

**Importancia de la Gestión del Talento Humano.** La gestión del talento humano dentro de las organizaciones, como se mencionó anteriormente, encierra un conjunto de procesos asociados a las funciones y tareas que deben realizar los colaboradores, en virtud de lo cual se convierte en un factor clave comprender el impacto positivo de tener un equipo de colaboradores calificados y que estén involucrados en los objetivos organizacionales. Por tanto, se debe garantizar procesos de capacitación, socialización del conocimiento, espacios destinados para el disfrute de actividades recreacionales y el descanso, así como de mecanismos que les permita a los colaboradores tomar decisiones o participar en ellas, para con ello lograr obtener una gestión institucional exitosa.

Por consiguiente, los colaboradores se convierten en un aspecto fundamental que influye directamente en el funcionamiento y desarrollo de la organización, permitiendo que los mismos aporten a la organización, por medio de sus habilidades, conocimientos, experiencias y emociones, permitiéndoles crecer, innovar y adaptarse

a los cambios del entorno. Esto a su vez, conlleva al establecimiento de relaciones sociales afectivas entre los colaboradores, favoreciendo la comunicación efectiva, el trabajo en equipo (colaborativo y cooperativo), la colaboración exitosa y un ambiente de trabajo saludable.

Así pues, las organizaciones deben reconocer y valorar a cada uno de sus colaboradores, para garantizar un clima laboral positivo, que atienda sus necesidades y aspiraciones profesionales y de crecimiento, lo cual se traducirá en beneficios para la organización al aumentar la productividad y competitividad. Donde se evidencie aspectos como: la innovación y creatividad de los colaboradores; la experiencia y el conocimiento que posee; el desarrollo de un ambiente de trabajo acorde a las necesidades, tanto de los colaboradores como de la organización (cultura organizacional) que fomente el éxito a largo plazo y la disposición a adaptarse a cualquier cambio.

En definitiva, las organizaciones deben enfocarse en contar con colaboradores que posean habilidades, capacidades, destrezas y competencias adecuadas para desempeñarse de manera eficiente y eficaz, además de ofrecer oportunidades para el aprendizaje, la capacitación y el crecimiento profesional (Dessler, 2009), en pro del bienestar, individual y colectivo, de todos los colaboradores. En atención a lo cual, la gestión del talento humano es necesaria porque la calidad, la productividad, la innovación y la supervivencia de la organización dependen, fundamentalmente, del desempeño de los colaboradores.

### ***II.2.3. Gestión Pública***

El término gestión pública se refiere al conjunto de actividades y procesos que tienen lugar en el ámbito de las organizaciones gubernamentales, que buscan como fin último garantizar el buen funcionamiento de los servicios públicos y el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Estado. Esto incluye procesos tales como: la planificación estratégica, la organización de recursos, la toma de decisiones, la supervisión, el presupuesto público, las políticas públicas y el control de las operaciones, así como la rendición de cuentas a los ciudadanos.

En palabras de Sánchez (2002) la gestión pública “corresponde al conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar la administración pública en un organismo más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos ciudadanos en un contexto de globalización, interdependencia mundial y avances tecnológicos” (pp.41-42), para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios prestados a la sociedad. Muñoz (2020), citando a Moore (1998), indica que:

El principal resultado de la gestión pública debe ser la producción de “valor público” entendido como el valor generado por el Estado a través de la calidad de los bienes y servicios que brinda a los usuarios o población objetivo de las políticas (p.99).

De allí que la gestión pública reviste una gran importancia para la sociedad, puesto que es la encargada de garantizar el buen funcionamiento de las instituciones del sector público, a partir de la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades públicas para lograr los objetivos propuestos por el Estado y contribuir, de manera eficiente y efectiva, con el desarrollo económico, social y sostenible de la

sociedad a nivel local, regional o nacional, la equidad social y el bienestar de la población en general, promoviendo así la participación ciudadana y el buen gobierno.

**Principios de la Gestión Pública.** Partiendo del hecho de que la gestión pública es el proceso mediante el cual las instituciones hacen manejo eficaz y eficiente de los recursos públicos, para asegurar el bienestar de la sociedad, la gestión pública se sustenta en diferentes principios claves para lograr su cometido. A saber:

- ✓ **Legalidad**, actuando siempre dentro del marco de la ley y la normativa vigente.
- ✓ **Transparencia**, siendo abierto y claro sobre las decisiones y actividades que se realizan dentro de las instituciones pública, permitiendo la supervisión pública y fomentando la confianza entre los miembros de la sociedad.
- ✓ **Eficiencia y Eficacia**, al utilizar los recursos disponibles de la manera más efectiva posible para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ **Participación ciudadana**, fomentando la inclusión social y ciudadana en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ **Sostenibilidad**, considerando el impacto a corto, mediano y largo plazo de las políticas y acciones asumidas por el sector público, asegurando una gestión sostenible de los recursos financieros.
- ✓ **Integridad y Ética**, actuando siempre con honestidad, evitando cualquier forma de corrupción y promoviendo altos estándares éticos.
- ✓ **Buen gobierno**, centrándose en satisfacer las necesidades y expectativas de la población, mejorando continuamente su bienestar y calidad de los servicios públicos.

Estos principios no solo orientan el comportamiento y las decisiones de los colaboradores, sino que sirven como criterios para evaluar el desempeño y la efectividad de la gestión pública, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia las organizaciones públicas y el trabajo que realizan dentro de ellas. En definitiva, en el ámbito de la gestión pública, el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano son elementos esenciales para mejorar la eficiencia, la productividad y la satisfacción de los colaboradores, para garantizar la ejecución de las actividades, la oferta de bienes y la prestación de servicios de calidad. En este contexto, la relación entre el sentido de pertenencia y la gestión pública organizacional es de suma importancia, en el sentido de que los colaboradores deben sentirse que pertenecen a la organización y se encuentran comprometidos con los objetivos y valores de la misma. Esto significa, que se debe lograr que los colaboradores se sientan “orgullosos de trabajar en pro de la construcción del tejido social y humano de una región, un departamento [una institución pública] o todo un país” (Sosa y Rey, 2019, p.92).

#### ***II.2.4. Teoría del Comportamiento***

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es un tema que implica considerar aspectos de diferentes ramas del conocimiento, como lo son la psicología, la sociología y la gestión empresarial u organizacional, entre otros. En este último aspecto, el comportamiento humano es visto desde la perspectiva del contexto laboral, destacando cómo influye en la productividad, la satisfacción laboral y el clima organizacional. Por ello, se considera que al tratar el tema de la conducta del ser

humano dentro de la organización, es referir el comportamiento organizacional como mecanismo para cumplir con la gestión administrativa, financiera y operativa.

Esto conlleva a considerar el comportamiento humano como algo individual, en el que el ser humano se sienta libre de su accionar, a pesar de que está condicionado por valores, principios, políticas y lineamientos que rigen el funcionamiento de la organización como tal, influenciado por factores externos e internos que definen el accionar como un todo de la propia organización. Esto significa que, desde la perspectiva de la Teoría del Comportamiento, el comportamiento del ser humano está moldeado por una combinación de factores internos y externos, como las experiencias pasadas, las emociones, las creencias y los valores que definen el accionar dentro del entorno en el que se desenvuelve, con respecto a la toma de decisiones y relaciones con los demás.

Por eso, la Teoría del Comportamiento, también conocida como Teoría Conductista, de la administración “trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta” (Chiavenato, 2006, p.282). Por ello, reconoce el hecho de que, si el ser humano define su comportamiento con base a castigos, limitaciones e imposiciones recibidos, entonces a futuro intentará evitar tal situación, situación contraria sucede si recibe recompensas por su comportamiento, lo que significa que el ser humano repetirá sus acciones una vez que se sienta recompensado y motivado por otros. Por esto, “el comportamiento es la forma en la que un individuo o una organización actúan o reaccionan en sus interacciones con su ambiente y en respuesta a los estímulos que de éste reciben” (Chiavenato, 2006, p.278).

El principal exponente de la teoría del Comportamiento Humano es Herbert Simon, quién afirmó que la negación o la promoción de la satisfacción de necesidades de los colaboradores dentro de la organización pueden concebir un conjunto de sentimientos, como la frustración o el bienestar, lo que define su comportamiento para la consecución de los objetivos organizacionales propuestos (Teoría del comportamiento administrativo).

La teoría del comportamiento administrativo de Simon indica que las preferencias del consumidor (que dependen de su psicología personal), el papel de las intuiciones u organizaciones, los estados anímicos del ser humano y la motivación (que varía temporalmente) son variables determinantes del comportamiento humano. Por ello, dicha teoría analiza a las personas y su comportamiento de manera individual, basado en el hecho de que la motivación, es un factor determinante de la productividad de la empresa. Es decir, el comportamiento humano se centra en la racionalidad de las personas. Racionalidad que viene determinada por la información con que disponga la persona, sus limitaciones cognoscitivas y el tiempo disponible para tomar la decisión. (Simon, 1982).

Con base a las líneas que anteceden, en los actuales momentos, las empresas se deben adaptar a los nuevos enfoques gerenciales, los cuales están orientados a la adopción de estrategias, políticas y estándares de calidad en la gestión organizacional, modelos de atención y servicio al cliente, así como el establecimiento de relaciones humanas empáticas que favorezcan el desempeño de los colaboradores, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos propuestos en todos los niveles de la organización. Esto conlleva a que los colaboradores se identifiquen con la

organización, definiendo así un sentido de pertenencia hacia ella para alcanzar los objetivos de la misma.

#### ***II.2.5. Teoría de las Relaciones Humanas***

Todo ser humano requiere para poder sobrevivir de otras personas, relacionarse e interactuar con otros, ya sea de manera directa o indirecta, por lo que es necesario establecer relaciones humanas. Este accionar del ser humano persigue establecer mecanismos de comunicación armónicos y empáticos que contribuyan con la ayuda mutua para la satisfacción de las necesidades personales y del colectivo (Álvarez, 1983). Es decir, las relaciones humanas pueden ser consideradas como el arte de llevarse y estar bien con los demás miembros del entorno donde se convive.

Históricamente, las organizaciones adoptaron los fundamentos establecidos en la teoría de la administración científica de Frederick Taylor, cuyos postulados se centran en la maximización de la eficiencia laboral, considerando la ejecución efectiva y eficaz de tareas y la optimización de los procesos organizacionales; dejando de un lado aspectos como las emociones, las relaciones humanas y la motivación. De ahí que, la teoría de las Relaciones Humanas se centra en los factores que motivan a los colaboradores a realizar las actividades y tareas de manera conjunta, dentro de la organización para la consecución de un único propósito: El bienestar personal y colectivo. Entre sus principales exponentes se encuentran: Elton Mayo (Experimento de Hawthorne), Abraham Maslow (Teoría de las necesidades humanas), Douglas McGregor (Teoría X e Y) y Mary Parker Follett (Teoría de las Relaciones Humanas).

Con la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo surge el Modelo Humanista (1930), como un movimiento que nace en respuesta a las limitaciones percibidas en el enfoque mecánico y rígido de la administración científica, por la sustitución de “la organización formal por la organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma” (Chiavenato, 2009, p210).

En este contexto, la referida teoría se fundamenta en la importancia que tienen las personas, los grupos sociales y los factores sociales - psicológicos en el entorno laboral, dado que el bienestar y satisfacción de los colaboradores es fundamental para lograr mejores niveles de productividad dentro de la organización, analizando aspectos organizacionales como coordinación, administración y mando.

Por su parte, Maslow con su teoría de las Necesidades Humanas propone una pirámide de necesidades, donde establece que el ser humano conforme satisface sus necesidades básicas (vestido, calzado, alimentación) surgen otras de orden superior (seguridad física, empleo, salud, afecto, amistad, reconocimiento o autoestima) hasta llegar al último escalón, de la referida pirámide, donde se encuentran las necesidades de realización personal. Con la satisfacción de estas necesidades, Maslow consideró que el ser humano obtiene el éxito, el respeto de los demás y el ser premiado por su accionar. En este orden de ideas, Maslow ubica la pertenencia en el segundo escalafón de la pirámide de las necesidades humanas, señalando que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia por algo o por alguien.

La teoría X e Y de McGregor, es considerada como dos teorías diferenciadas entre sí, desde el punto de vista del comportamiento humano adoptado por el nivel gerencial de la organización para motivar a los colaboradores y obtener mejores resultados. La primera de las teorías (Teoría X) considera que los directivos se basan en el hecho de que colaboradores definen su comportamiento dentro de la organización bajo condiciones de amenazas. Esta situación está sustentada en el hecho de que los colaboradores no le gustan trabajar y siempre que puedan lo van a evitar; que los mismos deben ser controlados a fin de que se logren los objetivos organizacionales y que los colaboradores siempre buscan tener seguridad desde la organización más no asumir responsabilidades. Mientras que la Teoría de la Y se sustenta en que los colaboradores quieren y necesitan trabajar para satisfacer sus necesidades, por lo que siempre se esforzarán para alcanzar los mejores resultados para la organización, por lo que siempre aportaran su esfuerzo físico e intelectual en favor de la gestión organizacional, por lo que los objetivos se logran dado que los colaboradores son creativos e innovadoras

En tanto, Follet consideraba que las personas podrían sentirse completas si pertenecen a un grupo y que su crecimiento personal estaba fundamentado en las relaciones que establecían con otros miembros de la sociedad. Por ello, mantuvo la idea que dentro de las organizaciones debía considerarse la toma de decisiones colectiva con menos jefes individualistas. Esto involucra que los colaboradores compartan responsabilidades, tareas y funciones; que exista mayor confianza entre los colaboradores y, que cada uno se sienta libre para proponer lo que piensa y considera es lo mejor para la organización.

En definitiva, todas y cada una de estas teorías tienen algún en común: Hacén énfasis en cada uno de las personas que se encuentran en la organización como elemento clave del desarrollo de la gestión organizacional y estudian a la organización como un todo, conformada por un grupo de colaboradores que trabajan por un bien: La satisfacción personal y del colectivo. Consideran que los colaboradores deben ser autónomos dentro de la organización, donde predomine la confianza y el respeto y, donde las relaciones humanas direccíonen el desempeño laboral.

Son, por tanto, las relaciones humanas que se establecen entre los colaboradores dentro de las organizaciones las que permiten compartir ideas, conocimientos, saberes, experiencias, sentimientos, emociones, valores, tareas y actividades que conllevan a establecer relaciones empáticas y solidarias. Esto se traduce en mayor compromiso por la organización, lo que constituyen su factor de éxito.

### **II.3. Bases Legales**

El funcionamiento de cualquier organización, pública y privada, debe estar sustentada en un conjunto de leyes, normas, principios, reglamentos y directrices que determinen el accionar de la misma y que defina, por tanto, cómo tales sustentos legales rigen las condiciones de sus colaboradores. Así pues, debe contar con una cultura organizacional apropiada, que le permita la consecución exitosa de los objetivos y metas planteados en su misión y visión. Por esta razón, toda organización debe cumplir efectivamente con la normativa legal que rige el funcionamiento de la sociedad, donde se encuentra desarrollando sus actividades.

Esto, garantizará un ambiente laboral adecuado, favoreciendo el sentido de pertenencia de los colaboradores y la gestión pública en beneficio tanto individual como colectivo. Bajo esta contextualización, la normativa legal en la cual se apoya esta investigación, está referida a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), la cual deja expreso:

- ✓ **Artículo 62.** Señala que “Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas”. Dicha participación ciudadana garantiza la formación, ejecución y control de la gestión pública, lo cual es un “medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica”.
- ✓ **Artículo 141.** Destaca los principios en que se fundamenta la Administración Pública, al referir los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.
- ✓ **Artículo 299.** Refiere que el régimen socioeconómico de la República está basado en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad. Asimismo, destaca la distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta, dándole un rango constitucional a la planificación estratégica en el actuar del funcionario público venezolano

Por su parte, la Ley Orgánica del Trabajo de las trabajadoras y los trabajadores (LOTTT) (2012) es un instrumento normativo jurídico que regula todo lo vinculado con las relaciones laborales entre trabajadores y sus empleadores. A modo gros, establece que los trabajadores y trabajadoras, sin distinción alguna, tienen el derecho trabajar, por lo que la referida ley rige las relaciones laborales de los trabajadores y trabajadoras con el patrono (a) (Artículo 3).

De igual modo, el artículo 18 establece que el trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza; con base a los principios de justicia social, solidaridad, intangibilidad y progresividad de los derechos y deberes laborales. Por eso el trabajo como proceso social, busca la satisfacción de las necesidades humanas mediante la distribución equitativa de la riqueza, basado en la valoración ética del trabajo y la participación activa de los trabajadores y las trabajadoras (artículo 25).

Del mencionado artículo 25 se deduce que el trabajo debe garantizar, entre otros aspectos, el desarrollo humano integral del ser humano, generando fuentes de trabajo dignas y de alto valor agregado nacional, lo cual a su vez promoverá la soberanía económica del país y la inclusión social. Por ello, toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a las capacidades y aptitudes que posee para obtener así un puesto trabajo digno, debidamente remunerado (artículo 26), por lo que toda persona es libre para dedicarse a realizar cualquier actividad laboral dentro del territorio nacional (artículo 30), lo que la convierte en un trabajador o trabajadora dependiente o independiente.

La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) establece la responsabilidad de la dirección y gestión de la función pública a nivel nacional, estatal y municipal a los niveles directivos, así como a los presidentes(as) de otras instituciones públicas (Artículos 4 y 5). Por su parte el artículo 6, establece que es competencia de las oficinas de recursos humanos, de cada órgano o ente de la Administración Pública, la ejecución de la gestión de la función pública, las cuales harán cumplir las directrices, normas y decisiones del órgano de dirección y de los órganos de gestión correspondientes. En tanto que el artículo 7 de la referida ley, enmarca que el organismo responsable de la planificación del desarrollo de la función pública es el Ministerio de Planificación y Desarrollo, mediante la creación de los mecanismos correspondientes de participación ciudadana para lograr elaborar la planificación pública.

Dicha ley, también establece que las oficinas de recursos humanos, entre sus funciones, son las encargadas de dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos en materia de administración de personal, así como dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal y establecer el Plan de Personal (Artículo 10). Con relación al plan de personal, el artículo 17 señala que son los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollarán los órganos y entes de la Administración Pública para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública.

Finalmente, se encuentra el Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos (1997), el cual es una normativa legal que reúne el conjunto de normas,

principios, deberes y derechos que rigen el buen ejercicio laboral de tales servidores al realizar cualquier actividad en la administración pública. Desde luego, y parafraseando el referido Código, los servidores públicos deben actuar con legalidad, rectitud, honradez y transparencia, procurando el bienestar colectivo, tratando a los miembros de la sociedad con respecto, dedicando todos sus esfuerzos para cumplir, con la máxima eficiencia y la más alta eficacia, la labor que le ha sido encomendada.

#### **II.4. Bases Conceptuales**

**Actitud.** Disposición relativamente constante para responder, de ciertas maneras particulares, a las situaciones del mundo por el residuo de experiencia pasada que de algún modo guía, orienta o influye de una u otra forma en el comportamiento (Galimberti, 2002).

**Aprendizaje.** Proceso por el cual ocurre un cambio relativamente perdurable en el comportamiento como resultado de la práctica (Ivancich, Konopaske y Matteson, 2006).

**Aptitud.** Capacidad potencial que hace a un individuo apto para determinada actividad (Galimberti, 2002).

**Capacidad.** Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo (Real Academia Española).

**Clima organizacional.** Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2009).

**Competencias.** Características demostrables de una persona, incluyendo los conocimientos, las habilidades y las conductas que posibilitan su desempeño (Dessler, 2009).

**Comportamiento organizacional.** Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins y Judge, 2009).

**Compromiso organizacional.** Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y que desea mantener su relación con ella (Robbins y Judge, 2009).

**Comunicación.** Transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información (Koontz, Weyhrig y Cannice, 2012)

**Conducta.** Hace referencia a una actitud interior en la cual se originan las acciones y las reacciones del ser humano (Galimberti, 2002).

**Cultura organizacional.** Sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins y Judge, 2009).

**Desarrollo organizacional.** Proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema (Moreno, Guerra, Montero, Pérez, Mariño, Subía y Ramos, 2019).

**Destreza.** Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo (Real Academia Española, s/f).

**Eficiencia.** Criterio de efectividad de corto plazo que alude a la capacidad de una organización para generar productos con el mínimo uso de insumos (Ivancich, Konopaske y Matteson, 2006).

**Funcionario(a) público.** Toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente (Ley del Estatuto de la Función Pública, 2002).

**Gestión.** Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (Real Academia Española, s/f.).

**Liderazgo.** Uso de la influencia, en un escenario o situación organizacional, que produce efectos significativos y de efecto directo en el logro de objetivos difíciles (Ivancich, Konopaske y Matteson, 2006).

**Productividad.** Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia (Robbins y Judge, 2009).

**Trabajador(a) Dependiente.** Toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012).

**Trabajador(a) Independiente.** Es aquel o aquella que en el ejercicio de la actividad que realiza en el proceso social de trabajo no depende de patrono alguno o patrona alguna (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012).

**Trabajo en equipo.** Conjunto de personas que tienen y comparten responsabilidades y compromisos, que interactúan entre sí para lograr objetivos en común (Chiavenato, 2019).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Planteado el problema, definido los objetivos y desarrolladas las bases teóricas que sustentan esta investigación, se hace necesario definir el marco metodológico de la misma. Para tal fin, es preciso conocer el tipo, fases y diseño de la investigación; los encuestados objetos de estudio, así como las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el tratamiento de la misma que se obtiene de los propios encuestados. Al respecto, Balestrini (2006) indica que el marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecnológicos, operacionales, implícitos en todo proceso de investigación” (p.125).

#### III.1. Tipo de Investigación

Partiendo de que la investigación es el proceso de encontrar y generar respuestas a situaciones específicas, mediante el empleo de técnicas y herramientas para adaptar los métodos de investigación y resolver problemas específicos, el presente estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo con paradigma hermenéutico – fenomenológico, de tipo proyectivo (proyecto factible) y con diseño basado en un estudio de caso.

Se plantea como una investigación cualitativa, por cuanto parte de la descripción detallada de las experiencias y saberes narradas, de manera espontánea, a través de una conversación tipo entrevista y las respuestas de un cuestionario, mediante los cuales la investigadora logra conectar directamente con los encuestados en su sitio de trabajo (Fundación CENDITEL), permitiendo así realizar una descripción de las variables o categorías objeto de estudio. En correspondencia a esto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cualitativo emplea “la recolección y análisis de datos para descubrir nuevas preguntas en el proceso de clarificación de preguntas de investigación” (p.7).

Partiendo de estas líneas, se pretende explicar e interpretar los tópicos del sentido de pertenencia y la gestión del talento humano a partir de la información suministrada por los encuestados, lo que permite desde el punto de vista metodológico considerar el paradigma hermenéutico. En referencia a esto, Coreth (1972), señala que este tipo de paradigma está orientado a la capacidad que tiene el investigador para explicar, interpretar, reflexionar y emitir juicios de valor a un fenómeno en particular, mediante el intercambio conversacional con los sujetos objetos del estudio. Adicionalmente, se trata de una investigación con paradigma fenomenológico porque busca “describir y comprender los fenómenos desde la perspectiva de quien vive la experiencia, esto para poder examinar aspectos intangibles en los encuestados que conformaron el estudio, tales como la subjetividad, el apego, las actitudes y las percepciones, entre otros” (Martínez, Caraballo, Pérez y Marcano, 2014, p.475).

La investigación es de tipo proyectivo o proyecto factible, pues está orientada al diseño de un conjunto de estrategias que aporte soluciones efectivas al problema que

se presenta con relación a las categorías objeto de estudio, como lo son: El sentido de pertenencia y la gestión del talento humano, contribuyendo así al mejor desempeño de las actividades, tareas y funciones que se realizan en la Fundación CENDITEL para fortalecer los objetivos organizacionales. Respecto a este tipo de modalidad metodológica, existen varios autores en el área de la metodología que hacen mención a este tipo modalidad. Para Palella y Martins (2012) está vinculada con “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p.21), lo cual requiere del “apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.21). Esto significa, por lo tanto, elaborar una propuesta viable cuyo objetivo fundamental es el de satisfacer una necesidad organizacional específica.

Finalmente, señalar que la investigación está basada en un estudio de caso, es considerar un fenómeno en su totalidad que requiere ser estudiado, como puede ser “una familia, una institución, una empresa, uno o pocos individuos” (Arias, 2016, p.33). Por su parte, Stake (1998) señala que la investigación basada en estudio de caso se fundamenta en “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11). En otras palabras, este diseño de investigación pretende realizar un estudio particular de un fenómeno general que conduce a un conocimiento extenso y detallado de un tema en particular: El sentido de pertenencia como factor clave en la gestión del talento humano.

### III.2. Fases de la Investigación

Según Palella y Martins (2012) el proyecto factible, como modalidad de investigación, requiere del cumplimiento de las siguientes etapas: Diagnóstico, factibilidad, diseño de la propuesta, ejecución de la propuesta y evaluación de la propuesta. Para fines de esta investigación, sólo se consideran las tres primeras fases señaladas por Palella y Martins, las cuales están referidas a:

- ✓ **Diagnóstico.** Referida a la etapa en la que el investigador reconoce la naturaleza del problema, identificando causas, requerimientos, inquietudes y consecuencias del referido problema. Esta etapa permite la recolección de la información para poder ser procesada y generar una propuesta viable. En el caso particular de la presente investigación, la mencionada etapa está fundamentada en la indagación, desde la revisión bibliográfica, del fenómeno existente en la organización en estudio, con el fin de contrarrestar las percepciones de los miembros del nivel gerencial y colaboradores sobre las categorías sentido de pertenencia y gestión del talento humano.
- ✓ **Factibilidad.** Consiste en que el investigador estudie las alternativas que posee para determinar si los recursos, los insumos y la tecnología necesaria para el diseño y ejecución de la propuesta están disponibles, con el fin de demostrar que la misma es económicamente rentable y factible para su puesta en práctica. Para esta investigación, esta etapa viene dada por el diseño de un plan estratégico que identifique acciones y/o planes que aporten al fortalecimiento y desarrollo del sentido de pertenencia laboral en la Fundación CENDITEL.

✓ **Diseño de la propuesta.** Se corresponde la construcción de una estructura metodológica, teórica, técnica y programática de los aspectos que sustentan la propuesta. En esta etapa, el investigador plantea alternativas de solución a las necesidades de un grupo social en función de la información obtenida en la etapa de diagnóstico, definiendo estrategias que conlleven a la ejecución de la propuesta de manera efectiva.

### **III.3. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación está aplicada al estudio de caso, por que examina los fenómenos del mundo real, analizando a profundidad individuos o grupos de personas, comunidad u organización dentro de un contexto que ha sido definido, siendo esta técnica una excelente vía de análisis de problemas de la vida real, dado que los datos fueron extraídos desde el lugar donde existe el problema, donde ocurren los acontecimientos.

En este orden de ideas el manual de la UPEL (2006), menciona que, en una investigación de campo, “el control interno se analiza con el propósito de organizar, de descubrir y explicar sus causas, entender su naturaleza y factores que lo integran o predecir su ocurrencia” (p. 45). Los datos del estudio son recogidos directamente de la realidad. Sabino (2002) plantea que: “El estudio de campo permite al investigador asegurarse de las condiciones en que se han encontrado los datos, lo cual garantiza un nivel de confiabilidad para el conjunto de información obtenida, recogida directamente en el lugar de los hechos” (p. 39).

### **III.4. Contexto de Acción**

La investigación que se presenta se desarrolla en los espacios de trabajo de la Fundación CENDITEL donde conviven durante la jornada laboral personal administrativo, técnico, obrero, profesionales y directivo. La Fundación CENDITEL busca ser la institución pública de referencia en Tecnologías Libres, que actúe para asegurar la soberanía tecnológica de la nación, participando en el debate sobre políticas para el uso y desarrollo de tecnologías libres y así impulsar la investigación y desarrollo de tecnología nacional con estándares libres, estimulando al talento nacional para la generación de tecnologías libres y fomentando la transferencia de conocimiento.

Para la Fundación, el uso de herramientas de estándares abiertos representa una ventaja clave para promover el desarrollo nacional endógeno. La instalación y puesta en marcha del CENDITEL, espera generar un gran impacto con relación a la inclusión social; la eficacia, eficiencia y transparencia en la administración pública; el ahorro de los entes gubernamentales en la inversión en TIC; la generación de empleo técnicamente calificado; el desarrollo sustentable; la apropiación del conocimiento; la capacidad nacional en desarrollos de alta complejidad en TIC; la soberanía tecnológica, y el fortalecimiento e incremento en el número de cooperativas, pequeñas y medianas empresas en el sector TIC.

### **III.5. Población y muestra**

La investigación que se plantea se lleva a cabo en la Fundación CENDITEL, cuyos propósitos medulares se centran en actividades de investigación y desarrollo de tecnologías libres vinculadas con la ciencia, la tecnología y la innovación por lo que la

población seleccionada para esta investigación, está referida al personal administrativo y técnico (colaboradores) que labora de manera directa en las actividades que se realizan en la referida institución pública, en procesos de soporte al desarrollo de actividades tecnológicas.

Para obtener los datos de la realidad, es necesario que el investigador se apoye en un conjunto de personas portadoras de información o tema objeto de estudio; no obstante, en la selección de dichos encuestados, debe tenerse en cuenta que los mismos deben poseer características compartidas que garanticen que la información suministrada esté enmarcada dentro del universo de aportantes que permitan el desarrollo del objetivo de investigación y estar relacionada directamente con el problema en estudio. A este conjunto de encuestados se le denomina población. Según Arias (2016) “la población, o en términos más precisos población objeto, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

Cuando por alguna razón, se hace complejo en un trabajo de investigación abarcar la totalidad de la población se procede a seleccionar una muestra que permita obtener datos de interés que validen la investigación planteada. En este contexto Arias (2016) expone: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Así mismo señala la autora que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesaria extraer una muestra.” (p.83).

Por otra parte, expone Campos y Mujica (2011) que “para la realización de una investigación que asume el análisis de contenido, se debe tomar en cuenta a un grupo de personas que pueden fungir como actores sociales o informantes claves” (p.133). Por tanto, estos colaboradores tienen opiniones, creencias o ideas sobre la situación que se estudia. No se trata de un grupo de personas seleccionadas al azar, ya que se supone que los criterios de selección son: El hecho de que están involucrados en el problema, cargo que desempeña, la antigüedad laboral y el liderazgo de los colaboradores, ya que es una forma importante de profundizar el análisis de los detalles detrás del tema de estudio.

Para los efectos del estudio, se les denomina informantes claves a los encuestados (servidores públicos) porque son quienes brindan la información necesaria sobre las categorías analizadas, ya que conocen, viven cada día y construyen un fenómeno real que se nutre de la participación de todos, así como de los encuentros constantes a través de la socialización e interacción de conocimientos y experiencias entre actores que comparten o no sus propios estándares.

Considerando este contexto, la muestra para el desarrollo de la investigación está representada por los encuestados que conforman la población, pues la misma está integrada por veintiséis (26) colaboradores, quienes funge como servidores públicos que laboran en la Fundación CENDITEL en las siguientes dependencias: Administración (05), Talento Humano (01), Investigación (05), Educación (01), Dirección de Desarrollo (06), Auditoría Interna (01), Gestión Interna (01), Apropiación (02), Atención al ciudadano (01), Presidencia (01), Servicios (01) y Soporte Tecnológico (01).

### **III.6. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información**

#### ***III.6.1 Técnicas para la Recolección de la Información***

En toda investigación existe la necesidad de definir las técnicas y herramientas de recolección de datos, las cuales son esenciales para obtener información de parte de los encuestados, permitiendo al investigador reflexionar, analizar y profundizar su comprensión de la realidad investigada. Balestrini (2006) plantea que las técnicas de recolección de información requieren observar la realidad y dar respuestas directas a los sujetos de estudio, para lo cual el investigador debe realizar preguntas a una muestra seleccionada a través de entrevistas (orales o escritas), encuestas y la observación directa. Al mismo tiempo, que los cuestionarios, las listas de verificación, los diarios, las guías de encuestas y/o las entrevistas constituyen las herramientas o instrumentos mediante las cuales el investigador obtiene la información requerida de cada miembro de la muestra.

Para efectos de la presente investigación, las técnicas seleccionadas son la observación directa y la encuesta escrita. Para Arias (2016) la observación directa “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” (p.69); mientras que la encuesta escrita es aquella “que se realiza mediante un cuestionario” (p.72).

### ***III.6.2 Instrumentos para la Recolección de la Información***

Con relación a los instrumentos de recolección de la información, la autora de la investigación empleó el Cuestionario escrito (Anexo 1) y el Cuaderno de Notas (Anexo 2). Con relación al cuaderno de notas será el instrumento que permitirá dejar plasmado lo observado durante el desarrollo de la investigación, así como las opiniones de los encuestados, en tanto que el cuestionario según Arias (2016) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74).

Para fines de esta investigación se utilizó el cuestionario abierto, dado que se emplearon preguntas abiertas para obtener la opinión de los encuestados con respecto al tema objeto de estudio. Se creó una escala nominal para los factores que inciden en el sentido de pertenencia y preguntas abiertas para conocer la opinión de los encuestados sobre la organización donde laboran.

### ***III.7. Validez y Fiabilidad***

La investigación requirió de la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de información, cuya validez y confiabilidad se constató mediante el juicio de expertos (Anexo 3) en el área de las ciencias sociales y la gestión pública, para lo cual se realizó la validez del contenido, del criterio y del constructo, con el propósito de conocer la relación de cada uno de los ítems del referido instrumento con los objetivos planteados en la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que la confiabilidad “es el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.277) y distinguen tres tipos de validez, señalando que:

Validez del contenido es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (...). Validez de criterio, se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir los mismo (...) Validez de constructo, a tal fin el instrumento es sometido a juicio de expertos. (pp. 278-281).

### **III.8. Análisis de la Información**

Para el análisis de la información recolectada se empleó la triangulación de datos como herramienta metodológica, con el fin de comprender el objeto de estudio y elaborar las conclusiones y recomendaciones a partir de las opiniones de los encuestados sobre el tema objeto de estudio. Esto, implica interpretar la información obtenida, analizar los aspectos observados y emitir juicios de valor sobre las categorías analizadas.

En cuanto a la triangulación de datos, AgUILAR y Barroso (2015) afirman que la información puede verificarse a partir de las opiniones u observaciones de los informantes (encuestados), analizarse e interpretarse a partir de la experiencia y supuestos teóricos que asumió el investigador para sustentar las categorías de análisis. Es decir, que la información que se obtiene se analizan e interpreta a partir de la triangulación de las opiniones de los encuestados, los postulados teóricos y la experiencia y saberes de la investigadora. La figura 2, titulada Triangulación de Datos, muestra cómo se interrelacionan los aspectos antes mencionados y como todos se enlazan para proponer las estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública

**Ilustración 2**  
**Triangulación de Datos**



**Fuente:** Construcción propia (2024).

### III.9. Sistematización de variables

Esta sección está referida a mostrar el cuadro de Categorización de las Variables objeto de estudio: Sentido de pertenencia y gestión del talento humano. Estas categorías están determinadas en término de su definición conceptual e instrumento que se empleó para la recolección de la información, para hacer observable y medible cualitativamente las variables objeto de estudio, lo cual queda evidenciado en la tabla 1, denominada Categorización de las Variables, que se muestra en la siguiente página.

**Tabla 1***Categorización de las variables*

**Objetivo General:** Proponer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL).

Objetivos Específicos	Categorías	Definición de las categorías	Subcategorías	Informantes	Técnica/Instrumento	Ítems del instrumento
Comprender las dimensiones y factores que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)	Sentido de pertenencia (Dimensiones y factores)	Necesidad básica de cada ser humano, que engloba el sentido de confianza, intimidad y aceptación del individuo en un grupo; ya sea, familia, amigos o el trabajo. (Maslow, 1945)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión Laboral y factores</li> <li>• Dimensión física y factores</li> <li>• Dimensión afectiva y factores</li> <li>• Dimensión psicológico-social y factores</li> </ul>	Encuestados	Cuestionario/ Observación Directa	1 - 6
Explicar los mecanismos que influyen en la gestión del talento humano de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)	Gestión del Talento Humano	Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los talentos humano. (Chiavenato, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Motivación</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Crecimiento y Desarrollo profesional</li> </ul>			7 - 9
Caracterizar los principios de la gestión pública: Transparencia, participación ciudadana, integridad y ética, buen gobierno, eficiencia y eficacia de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)	Gestión Pública (Principios)	Conjunto de políticas públicas para modernizar, reformar y transformar la administración pública en un organismo más flexible, apto, ágil y capaz para dar atención a los requerimientos ciudadanos. (Sánchez, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalidad</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Eficiencia y Eficacia</li> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Integridad y Ética</li> <li>• Buen gobierno</li> </ul>			10 - 16
						17 - 22
				23 - 31		
				32 - 36		

Fuente: Construcción propia (2024).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Desde el inicio de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo, el cual permitió identificar las preguntas de investigación y caracterizar las categorías de análisis como el sentido de pertenencia, la gestión del talento humano y la gestión pública, para a partir del uso de la triangulación de datos lograr el diseño de estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), empleando para ello el cuestionario como instrumento de recolección de información veraz y efectiva sobre la situación actual de la organización objeto de estudio. Consecuentemente, en este capítulo se describen e interpretan las opiniones de los colaboradores considerados los informantes claves de la investigación.

Tales opiniones son clasificadas según las categorías de análisis antes mencionadas, anotando en el texto lo que cada uno expresó de manera textual y asignándoles un número a cada encuestado, pues los mismos solicitaron el anonimato al momento de expresar tales opiniones. Así pues, al indagar acerca de la percepción que los encuestados poseen de la situación estudiada, se distingue entre éstos la existencia de dos formas de apreciar la situación objeto de estudio. Aquellos que simplemente

respondieron afirmando o negando las interrogantes y aquellos encuestados que fueron más abiertos en sus respuestas, ya que justificaron de manera breve las mismas.

En los párrafos que se muestran a continuación se analizan cada una de las categorías objeto de estudio, donde se triangulan las opiniones de los encuestados, los postulados teóricos y la experiencia y saberes de la investigadora.

#### **4.1. Apreciación sobre las dimensiones y factores del sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia visto desde la perspectiva del término integración e identificación representa un factor diferenciador que contribuye de forma directa en la eficacia y eficiencia de cualquier organización. Lograr que los colaboradores de la institución se apropien a través de sus competencias va garantizar el logro de los objetivos y metas planteados por la institución. Esta apreciación subjetiva del individuo de sentirse parte de la organización, se materializa dentro de una Institución u Organización en un incremento del compromiso laboral. Considerando el compromiso laboral como factor determinante de la **dimensión laboral**, el encuestado identificado como ENCUES04 opinó:

*Cada uno de sus trabajadores se sienten conectados con un propósito cada vez más grande, lo que genera un mayor compromiso impulsando la productividad y la satisfacción laboral.*

De ahí que, el compromiso laboral refleja no sólo el compromiso en el contexto del cumplimiento del horario de trabajo y la realización de actividades, sino que implica un compromiso intelectual y emocional con la organización de parte de sus colaboradores y, por tanto, su contribución personal al éxito de la gestión institucional.

Por esto, el compromiso laboral, a lo largo de la historia de la humanidad, ha sido expresión de la satisfacción personal de las necesidades en el entorno laboral; razón por la cual se visualizan dos vertientes entre la organización y sus colaboradores. Por el lado de los colaboradores, pues se busca cumplir con las funciones, actividades y tareas inherentes al puesto de trabajo al que ha sido asignado y que le permitan recibir algún tipo de compensación que le asegure permanecer dentro de la organización. Y por el otro, lo relacionado a la organización, ésta siempre debe ser vista como un espacio donde sus colaboradores puedan sentirse parte de ella, involucrarse y rendir al máximo, logrando un trabajo eficiente y productivo, lo que significa mayor compromiso. Esto queda sustentado con expresiones como:

*Me inspiran a realizar mi trabajo con compromiso.* (ENCUES07).

*Me permiten apoyar con compromiso el proceso de planificación y evaluación de CENDITEL.* (ENCUES08)

Por el contrario, existen colaboradores que piensan que el compromiso laboral está vinculado únicamente con su quehacer dentro de su puesto de trabajo, dada las funciones asignadas, tal cual lo expresa el informante (ENCUES21)

*Mi compromiso laboral es sólo con mis obligaciones para cumplir con las funciones asignadas.*

En este momento de la narrativa, es importante clarificar que el concepto que tiene el ENCUES21 con respecto al término compromiso laboral no está enmarcado en la definición de Robbins y Judge (2009) que se asumen en esta investigación, por cuanto que dicho término se vincula con el nivel de identificación que tiene el trabajador, empleado o colaborador con la organización y la permanencia en el misma con el pasar del tiempo.

En este contexto, se debe lograr que los colaboradores se sientan valorados, escuchados y parte del grupo social de la organización, lo que significa trabajar de manera más efectiva y eficaz, colaborativa y cooperativa, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, por una gestión organizacional favorable para todos como grupo social, basado en una misión y visión bien definida. Estos sentimientos, entonces requiere de la definición de una cultura organizacional (factor determinante de la dimensión laboral) y de la construcción de un clima laboral donde existan: Estrategias motivacionales que favorezcan un ambiente organizacional armónico y saludable para los colaboradores, acciones que permitan tanto la satisfacción de las necesidades personales como profesionales y mecanismos que permitan la comunicación abierta, la socialización y el intercambio de saberes y experiencias.

Con relación a lo expresado en estas líneas, los encuestados opinaron que se sienten inspirados por la misión y visión de la Fundación CENDITEL, donde destacan respuestas como:

*Sí, porque creo en la misión y visión de CENDITEL.* (ENCUES01).

*Sí, parte de mi trabajo del día a día tributa a la visión organizacional.* (ENCUES02).

*Cada uno de sus trabajadores se sienten conectados con un propósito cada vez más grande, lo que genera un mayor compromiso impulsando la productividad y la satisfacción laboral.* (ENCUES04).

*Sí, es muy interesante.* (ENCUES12).

*Sí, me encanta ver cómo podemos reflexionar, apropiar y desarrollar tecnologías libres para el pro de los venezolanos.* (ENCUES14).

*Sí, porque creo en su visión y misión.* (ENCUES18).

*Sí porque creo que los jefes están alineados a la visión y misión de CENDITEL y el desarrollo de las tecnologías libres. (ENCUES20).*

*Muchísimo. Su misión y visión me cambiaron la vida. (ENCUES22).*

*Sí, porque permite a los trabajadores plantear estrategias para solventar problemas de la gestión en el corto plazo. (ENCUES26).*

Pese a esto, otros informantes consideran que no se siente inspirados con la misión y visión de la Fundación CENDITEL, pues consideran que:

*No están alineadas a la razón de ser de CENDITEL. (ENCUES05).*

*Están obsoletas. (ENCUES06).*

*No me siento comprometida, de un todo, con la institución. (ENCUES09).*

*No están direccionadas a un propósito común. (ENCUES10).*

*No transmiten lo que realmente es la institución en el contexto actual del sector ciencia y tecnología. (ENCUES11).*

*No están actualizadas. (ENCUES13, ENCUES17 e ENCUES23).*

*Son irrelevantes. (ENCUES15).*

*Ya quedaron obsoletas dado los avances tecnológicos. (ENCUES19).*

*No están de un todo orientadas a lo qué es CENDITEL en la actualidad. (ENCUES24).*

Cabe resaltar que toda organización está conformada por seres humanos, personas individuales que poseen sus propias actitudes, creencias, valores y puntos de vista de su entorno laboral, interactuando dentro de la organización o institución y apagándose a las políticas, normas y estrategias organizacionales. Este conjunto de elementos define la identidad de la organización, por lo que sus colaboradores deben adaptarse a lo que la organización es como un todo, lo que determina el accionar de cada uno de

ellos dentro de la misma. Por tanto, los valores organizacionales siempre van a influir, tanto en las relaciones laborales como en los procesos internos de la organización y el quehacer diario de sus colaboradores, tal cual lo expresa el ENCUES22, cuando señaló:

***Los procesos sustantivos de Cenditel forman parte de mi quehacer diario.***

En este orden de ideas, la mayoría de los informantes opinaron, que los valores organizacionales de la Fundación CENDITEL representan un factor protagónico en el quehacer diario de la Fundación, incluso consideran que no están congruentes con las actividades desarrolladas por la misma. Pues, los informantes expresaron:

***No son visibles, los valores deben divulgarlos.*** (ENCUES01).

***No son compartidos por todos los trabajadores.*** (ENCUES03).

***No, pues sólo están escritos en papel y no son puestos en práctica de un todo.*** (ENCUES05).

***No, pues no definen con claridad lo que se desea.*** (ENCUES06).

***No, pues desconozco cuáles son.*** (ENCUES09).

***No, pues son poco compartidos.*** (ENCUES10).

***No, pues no son compartidos.*** (ENCUES11).

***No están vinculados, pues los jefes aun cuando promueven los valores de la institución, ellos no son congruentes con su forma de comportarse ante el equipo de trabajo.*** (ENCUES13).

***No están alineados a la visión y misión de la institución.*** (ENCUES15).

***No están claros o más bien no están siendo divulgados.*** (ENCUES16).

*No, muchos de mis compañeros no se sienten identificados con los valores de la institución.* (ENCUES17).

*No, pues no están bien definidos.* (ENCUES19).

Por eso, es esencial que los líderes (jefes) y colaboradores de la organización o institución comprendan la importancia de los valores institucionales, pues los mismos son considerados guías o patrones que garantizan comportamientos y desarrollos por parte de las personas que hacen vida dentro de la organización (institución) alineados a las metas y objetivos planteados por la misma. Esto se logra implementando estrategias comunicacionales que promuevan y divulguen constantemente los valores, definiendo la identidad de los colaboradores con la organización. Con relación a esto, el informante identificado como ENCUES02 manifestó que:

*Sería importante socializar cada cierto tiempo estos valores para refrescar la información y mantenerlo siempre presente.*

En tanto, que otros informantes opinaron lo siguiente:

*Poseer valores bien definidos permiten ejecutar no sólo mis tareas y actividades de manera eficiente y eficaz, sino aportar más a la institución.* (ENCUES04)

*Sí, pues existe ética al momento de cumplir con las actividades y tareas que se asignan, son pocos compartidos.* (ENCUES07).

*Los valores institucionales nos permiten sentirnos parte del equipo de trabajo de CENDITEL, por ello surge un compromiso con los compañeros de trabajo y con la institución.* (ENCUES08).

*Los valores personales e institucionales nos permiten como trabajadores cumplir con nuestras funciones con entusiasmo, pasión y en equipo, intercambiando nuestros aprendizajes.* (ENCUES12).

*Al identificarme con la institución por sus valores me permite al igual que a mis compañeros, ponerle cariño al trabajo que realizamos.* (ENCUES20).

*Me siento identificado con los valores institucionales, lo que me permite participar en todos los proyectos que propone la institución.* (ENCUES25).

Como resultado de lo expuesto con relación al compromiso laboral, los valores y la productividad que se refleja en la Función CENDITEL, algunos de los informantes manifestaron que el ambiente de trabajo y la cultura organizacional que se predica dentro de la organización están estrechamente vinculadas, pues dichos informantes expresaron:

*Contribuye con la productividad del grupo de trabajo.* (ENCUES01).

*El ambiente de trabajo, es bueno sin embargo considero que se pueden mejorar aspectos que aportan a qué la cultura organizacional y en ambiente de trabajo estén totalmente alineados.* (ENCUES02).

*Me veo trabajando en CENDITEL hasta el momento de mi jubilación.* (ENCUES06).

*El equipo directivo de CENDITEL reconoce el trabajo realizado y saben cuál es el rumbo organizacional.* (ENCUES10).

*Es un entorno de conocimiento muy agradable.* (ENCUES12).

*Porque entiendo claramente lo que persigue CENDITEL como organización para el bienestar de sus trabajadores.* (ENCUES17).

*En Cenditel no existen relaciones jerárquicas marcadas, el trato es completamente horizontal.* (ENCUES 22).

*Porque persigo trabajar en la institución hasta dentro de unos cuantos años.* (ENCUES26).

Aun cuando existen expresiones como: *Apenas si podemos hablar* (ENCUES03); *se trabaja de manera individual* (ENCUES05); *poco se dan a conocer los resultados*

(ENCUES09); *algunos trabajadores conocen los resultados significativos* (ENCUES11); *las relaciones humanas son netamente laborales* (ENCUES13); *no me veo trabajando en CENDITEL en los próximos 5 años* (ENCUES14); *siempre existe un ambiente estresante* (ENCUES15, ENCUES25); *no todos tienen las mismas oportunidades* (ENCUES20) y *los canales de comunicación no son los mejores* (ENCUES24), condicionan de manera negativa el ambiente de trabajo que refleja la cultura organizacional de la Fundación CENDITEL.

Ante esta situación, algunos de los informantes considerados objeto de estudio, manifestaron que poco recomiendan a la Fundación CENTIDEL como un lugar para trabajar, pues los mismos al ser preguntado ¿Qué tanto recomienda a tu organización como un buen lugar para trabajar? Emitieron expresiones tales como: *Medio, Regular, Nada, Nunca y Poco*. En contradicción con aquellos informantes que expresaron que la Fundación CENDITEL es un buen lugar de trabajo, ya que las respuestas a la mencionada interrogante fueron calificadas con expresiones como: *Excelente, Muy recomendable, Siempre la recomiendo, Completamente, la recomiendo 100%, Mucho, Bastante y Siempre indico que es la mejor institución*.

Finalmente, considerar el desempeño laboral como una variable determinante de la dimensión laboral del sentido de pertenencia es entender que dicho desempeño, como se mencionó en las líneas que anteceden, se refiere a la realización de tareas y actividades dentro de la organización, lo cual se sustenta, además, en la definición de Chiavenato (2009) que relaciona la eficacia y eficiencia en la ejecución de las actividades de los colaboradores en la organización, como parte del desempeño del trabajo. Es claro que los colaboradores de la Fundación CENTIDEL tienen la capacidad

de crear, ejecutar y generar trabajo efectivo en el corto, mediano y largo plazo, lo que los hace competentes y comprometidos con la institución, contribuyendo de esta manera con una mayor productividad por parte de cada uno de ello, aun cuando no todos se identifican con la misión, visión y valores de la mencionada fundación.

Debido a esto, el desempeño laboral se fundamenta en el accionar que tienen cada uno de los colaboradores dentro de la organización y en el cumplimiento de las actividades y tareas que se realizan para la obtención de resultados favorables, tanto para los colaboradores como para la organización. Es, por tanto, la capacidad que tienen los colaboradores de producir, hacer, elaborar, terminar y generar trabajo en condiciones de efectividad aceptable. Una buena forma de hacerlo, es estableciendo políticas de incentivos y reconocimientos al logro para mantener motivado a los colaboradores.

Ante este accionar que se visualiza desde el interior de la Fundación CENTIDEL como organización pública perteneciente al sector de la ciencia y la tecnología en el estado Bolivariano de Mérida, sus colaboradores manifestaron que existen una diversidad de acciones que pueden ponerse en práctica para lograr un excelente lugar para trabajar.

*Aportando ideas, siendo efectiva, manejando la gestión del tiempo de forma tal que las actividades planificadas se logren realizar.* (ENCUES02).

*Contribuir a mantener un buen ambiente de trabajo.* (ENCUES04).

*Aprendiendo de los errores, estar dispuesto a aprender cada día, para ser mejor.* (ENCUES06).

*Apoyando a todo el personal en el área en la cual mis conocimientos puedan dar valor agregado a la actividades y proyectos.* (ENCUES09).

*Practicando valores, siendo eficaz y eficiente en nuestras actividades siempre que nos guste lo que hacemos.* (ENCUES14).

*Mediante el trabajo colaborativo, aplicando los cuatro procesos sustantivos: desarrollo, investigación, reflexión y apropiación.* (ENCUES22).

*Respetando las normas y trabajando en equipo.* (ENCUES25).

*Cumpliendo con mi labor y dando lo mejor de mí.* (ENCUES26).

Aunado a lo anterior, la actitud que tienen cada uno de los colaboradores de la Fundación CENDITEL se corresponde a las acciones satisfactorias que realizan, concretamente con relación al trabajo que llevan adelante respecto a las expectativas profesionales y la gestión institucional, sustentado, en términos generales, en los valores y el compromiso laboral y afectivo por los compañeros de trabajo y por la institución como tal.

Otro aspecto determinante del sentido de pertenencia en una organización es el referido a la **dimensión física**: identidad institucional, entorno laboral o ambiente laboral y apropiación del espacio físico y apego al lugar. Con respecto a estos aspectos, primeramente, se debe comprender que el puesto de trabajo es y será el lugar donde cada uno de los colaboradores de la organización logran poner en práctica sus habilidades, destrezas y competencias para llevar a cabo sus tareas y actividades en cumplimiento de las funciones inherentes al puesto de trabajo al cual ha sido asignado. Esto, permite la interacción y socialización del conocimiento y los saberes con los compañeros de trabajo, contribuyendo al éxito de la organización, lo cual a su vez se traduce en satisfacción personal.

De esto se deduce, que contar con espacios de trabajo o espacios físicos adecuados y saludables dentro de la organización, se convierte en un elemento vital para lograr buenos niveles de productividad y la consecución de los objetivos y metas planteados contribuyendo así a construir un clima organizacional sano dentro de la organización.

Seguidamente, es necesario distinguir el puesto de trabajo del entorno laboral, en el sentido que este segundo término está referido a las oportunidades que tienen los colaboradores en los alrededores de su puesto de trabajo (ubicación de la organización; materiales, insumos y tecnología; iluminación; presencia de zonas de descanso o recreativas. y reducción de ruidos, entre otros aspectos) que influyen de manera positiva en el desempeño laboral, generando en cada uno sentimientos de felicidad, aprecio y alegría de estar en tales espacios, aumentando la productividad y la creatividad de los colaboradores.

Todo esto trae consigo, una apropiación del espacio físico y apego al lugar, que no es otra cosa que una relación favorable de dependencia entre la organización y el trabajo que se desarrolla, que conlleva al trabajo en equipo y a la necesidad de colaborar y cooperar con los demás compañeros de trabajo. Con relación a estas afirmaciones, el cuestionario reúne tres interrogantes vinculantes con la dimensión física, las cuales estuvieron enmarcadas en conocer si existen áreas de distracción para descansar en el tiempo libre, si el lugar de trabajo es físicamente cómodo y si existe acceso a las herramientas, materiales, equipos e insumos necesarios para realizar el trabajo adecuadamente. A tales interrogantes, los informantes respondieron, en su gran mayoría, de manera afirmativa.

En el caso de la interrogante referida a sí existen áreas de distracción para descansar en el tiempo libre, destacan respuestas como:

*El Jardín Botánico, aunque no pertenece a la propia organización.* (ENCUES03).

*Contamos con los espacios construidos por la organización en la cercanía de la institución como lo son las áreas de la plaza y de deporte.* (ENCUES07).

*El Jardín Botánico, además de la plaza y la cancha de basketball donde también existe una mesa de ping pong.* (ENCUES13).

*La plaza del talento y zona de deporte* (ENCUES14).

*Sí la cancha puede ser catalogada como un espacio de descanso entonces si existe. Sin embargo, pienso que ese espacio no es el idóneo para el descanso, aunque sí se puede disfrutar del mismo en el tiempo libre.* (ENCUES18).

*Una mesa de ping pong, un aro de básquet, la Plaza del Talento con espacios para sentarse y compartir un café, almorzar, entre otros.* (ENCUES22).

*Aun cuando no de un todo están adecuadas para el descanso, pues sólo existen unas mesas en la plaza para compartir y una cancha de deporte.* (ENCUES25).

Sin embargo, existen opiniones como las de los informantes ENCUES01, ENCUES02 e ENCUES15, quienes manifiestan que no existen tales áreas de distracción, ya que aun cuando existen espacios en los alrededores de las instalaciones de CENDITEL, estos deben ser mejorados o simplemente son espacios destinados al disfrute más que al descanso. Tales aseveraciones se sustentan en las siguientes expresiones: *pudieran mejorar estas áreas* (ENCUES01); *pocas, sin embargo, existen áreas verdes en la fundación que permite hacer actividades de descanso y recreación*

(ENCUES02) y *no pues los espacios que existen son más para el disfrute que para el descanso* (ENCUES15).

Con relación a la interrogante si el lugar de trabajo es físicamente cómodo, los informantes expresaron que sí es cómodo el referido lugar, donde destacan expresiones como: *Agradable y cómodo, cuenta con lo necesario para trabajar* [equipos, bienes, mobiliario], *tiene el tamaño necesario para permanecer durante la jornada laboral*.

Otros informantes, por el contrario, expresaron que:

*Poco, pues es muy pequeño.* (ENCUES05).

*No lo suficiente, pues es muy pequeño.* (ENCUES06).

*Poco, debería ser más amplio.* (ENCUES07).

*No, es demasiado pequeño.* (ENCUES08).

*Es muy pequeño.* (ENCUES13, ENCUES17, ENCUES19, ENCUES25).

*No, es muy limitado.* (ENCUES15).

*Podría ser más amplio.* (ENCUES16)

*No, es muy limitado para interactuar con los compañeros* (ENCUES21).

Situación similar sucede con la interrogante referida a si existe acceso a las herramientas, materiales, equipos e insumos necesarios para realizar el trabajo adecuadamente, donde los informantes respondieron de manera afirmativa, señalando expresiones como:

*Cuento con todos los bienes necesarios.* (ENCUES01 e ENCUES10).

*Cuento con todos los equipos para realizar el trabajo.* (ENCUES02).

*La institución suministra mobiliario acorde para realizar el trabajo.* (ENCUES04).

*Los espacios están dotados con todo lo que se requiere para cumplir con la jornada laboral.* (ENCUES08).

*Cada uno de los trabajadores cuentan con sus equipos tecnológicos y el mobiliario necesario para cumplir con sus funciones.* (ENCUES12).

*Sí, en nuestros puestos de trabajo existe mobiliario y equipos tecnológicos.* (ENCUES14).

*Cuento con todo lo necesario para trabajar, es cómo estar en casa.* (ENCUES16).

*Todos los equipos están actualizados y cumplen adecuadamente las funciones necesarias.* (ENCUES22).

*Además de contar con los equipos y mobiliario necesario, también se tiene acceso a las herramientas, materiales e insumos necesarios para realizar mi trabajo de manera adecuada.* (ENCUES24).

Aunado a lo expresado con anterioridad, existe, entonces, la posibilidad de coincidencia de intereses, actitudes, comportamientos y maneras de pensar, que buscan alcanzar los objetivos de la organización, aun cuando cada uno de sus colaboradores es un ser único e independiente. Por lo que considerar tales elementos permite la inclusión social dentro de la institución, favoreciendo la integración grupal y la armonía en el desarrollo de las actividades propias de una organización, contribuyendo así a definir la identidad institucional.

Identidad que está vinculada directamente con el hecho de que los colaboradores de la organización deben sentirse identificados con la misión, la visión, los valores y objetivos de la institución, quienes se comprometen a trabajar por un bien común. Por tal razón, las instituciones públicas deben esforzarse por definir y comunicar claramente su misión, visión, valores y objetivos, asegurando que cada uno de sus colaboradores se sientan comprendidos con la organización. Otro aspecto importante,

y no menos importante que los anteriores, que contribuye con la identificación institucional es el referido a la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y en el diseño de proyectos organizacionales que fortalezcan el compromiso y desempeño laboral. En este sentido cuando lo colaboradores reconozcan que sus opiniones y contribuciones son valoradas, se sentirán identificados con la organización, por lo que debe promoverse un ambiente que fomente la colaboración, la creatividad y la innovación.

Así mismo, el sentido de pertenencia está determinado por la llamada **dimensión afectiva**, en la cual inciden aspectos como: motivación, relaciones sociales y trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo.

Al considerar la motivación, las repuestas de los encuestados son coincidentes, ya que la apreciación general está orientada a repuestas afirmativas a las interrogantes del cuestionario asociadas a la dimensión afectiva, cuyos descriptores están asociados a: Respuesta oportuna por parte del jefe inmediato, posibilidad de compartir opiniones, participación activa dentro de la organización y flexibilidad del tiempo durante la jornada laboral.

La consistencia que existe en tales respuestas entre los informantes significa que todos y cada uno de ellos aprecian la situación actual que existe en la Fundación CENDITEL con relación a estos descriptores, lo que conduce a deducir que califican a la motivación dentro de la organización como buena o eficiente. Es importante acotar que la motivación es un aspecto de cada ser humano que le permite orientar su propia conducta para la consecución de metas y objetivos propuestos, por lo que los

colaboradores procuran emitir su postura al momento de calificar la gestión motivacional de la organización, ya sea de manera favorable o desfavorable.

Así pues, con respecto a tales descriptores los testimonios fueron los siguientes:

- Respuesta oportuna por parte del jefe:

*Sí, pues siempre está pendiente de nuestro accionar dentro de CENDITEL y del trabajo que se realiza.* (ENCUES01).

*Sí, porque aprecia el trabajo que realizo dentro de CENDITEL.* (ENCUES02).

*Sí, porque me forman y capacitan para cumplir con mis funciones.* (ENCUES07).

*Sí, motivándome a dar respuesta oportuna al cumplimiento de mis tareas y de los objetivos de la institución.* (ENCUES09).

*Sí, lo que motiva a realizar de manera efectiva las actividades y tareas asignadas.* (ENCUES11).

*Sí, porque recibo de manera inmediata la información necesaria para solucionar los problemas que surgen en el desarrollo de las actividades.* (ENCUES14).

*Sí, contribuyendo efectivamente en la gestión de la oficina.* (ENCUES15).

*Sí, porque mi jefe interactúa conmigo las estrategias para lograr los objetivos del departamento y CENDITEL.* (ENCUES18).

*Sí, lo que permite la entrega oportuna de los productos solicitados por el nivel gerencial.* (ENCUES20).

*Siempre, porque me impulsa a continuar formándome en mi área de trabajo.* (ENCUES22).

*Sí, porque reconoce mi trabajo y estima el esfuerzo que realizo para lograr las metas del departamento.* (ENCUES25).

- Posibilidad de compartir opiniones:

*Sí, porque sé lo que esperan los jefes de mí.* (ENCUES01).

*Sí, porque en la oficina nos dan la oportunidad de expresarnos libremente.* (ENCUES05).

*Sí, porque reconocen mis habilidades, destrezas y capacidades, así como la experiencia que tengo en el sector público.* (INFOR08).

*Sí, porque tengo la oportunidad de hacer lo que sé.* (ENCUES12).

*Sí, porque siempre estoy dispuesta a trabajar por el bien de mis compañeros y de la institución.* (ENCUES16).

*Sí, porque entiendo con claridad lo que debo hacer y lo que busca CENDITEL.* (ENCUES20).

*Todo el tiempo.* (ENCUES22).

- Participación activa:

*Sí, porque comprenden que nuestro trabajo es importante, por lo que nos escuchan y respetan nuestras opiniones.* (ENCUES01).

*Sí, porque el nivel gerencial considera nuestras opiniones al permitirnos participar en las propuestas y/o ejecución de proyectos.* (ENCUES02).

*Sí, porque me siento satisfecha pues consideran mis opiniones en la formulación de proyectos.* (ENCUES06).

*Sí, porque nos toman en cuenta en la formulación, diseño y puesta en práctica de los proyectos institucionales.* (ENCUES09).

*Sí, porque consideran las opiniones de los trabajadores y les permiten participar activamente en los proyectos de la institución.* (ENCUES11).

*Sí, porque me reconocen el trabajo.* (ENCUES13).

*Sí, siempre que lo requiera el nivel gerencial.* (ENCUES18).

*Sí, siempre que requieren de mis conocimientos* (ENCUES20 y ENCUES24).

- Flexibilidad del tiempo, destacan expresiones como:

*Cuando lo requiero dado que mi trabajo requiere de la producción de conocimiento genera cansancio* (ENCUES01); *cuando las jornadas*

*requieren de mayor tiempo que el establecido* (ENCUES05); *siempre y cuando dicho tiempo no limite la ejecución efectiva de las actividades asignadas* (ENCUES08) y *siempre y cuando se justifique* (ENCUES10)

De todas y cada una de estas opiniones, se deduce que la motivación es un factor clave de éxito personal y organizacional, independientemente del rol que se desempeñe, los que a su vez permite permanecer motivados durante la jornada laboral; por lo cual:

La motivación está constituida por una serie de diversos factores que se enmarcan en considerar conductas de las personas que generan impulsos dimensionados a provocar, mantener y dirigir la conducta del ser humano hacia un objetivo, bien sea para elegir o realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. (Lobo, 2017, p.57).

De igual modo, el establecimiento de relaciones sociales entre los colaboradores se convierte en un factor determinante de la dimensión afectiva; relaciones que se establecen para satisfacer las necesidades que se tienen como ser humano en un momento determinado, como lo son: la felicidad, la tranquilidad y la pertenencia entre otras necesidades. En este contexto, sentirse parte de un grupo social o de la organización favorece la autoestima, lo cual trae consigo la generación de emociones positivas en los colaboradores, desarrollando lazos de amistad y cooperación con los compañeros de trabajo. De modo que, la construcción de relaciones sociales positivas y de confianza entre los miembros de la organización es pilar fundamental para el desarrollo eficaz y efectivo de la gestión institucional. Esto, se sustenta en las siguientes expresiones de los informantes:

*Existen buenas relaciones con los compañeros de trabajo.* (ENCUES04).

*Existe el trabajo cooperativo y colaborativo.* (ENCUES13).

*Todos se respetan entre sí, al escuchar y aceptar las opiniones de cada uno.* (ENCUES16).

*Los lazos de amistad están bien definidos entre la mayoría de los compañeros de trabajo.* (INFOR18)

Ante este accionar que tienen los colaboradores al definir sus relaciones sociales dentro del entorno laboral, dada la individualidad de cada uno de ellos, existen valores como la ética, la justicia, la responsabilidad, la solidaridad, el respeto y la honestidad, los cuales se convierten en elementos condicionantes de un ambiente de trabajo sano, armónico y agradable. Al preguntarle a los informantes que, sí sienten que cuentan con un balance sano en el trabajo, los mismos manifestaron:

*Existe un ambiente de trabajo saludable.* (ENCUES01).

*Nos llevamos bien como equipo de trabajo.* (ENCUES08).

*El ambiente de trabajo es agradable y armónico.* (ENCUES12).

*Es sano el lugar de trabajo pues todos trabajamos como un único equipo.* (ENCUES15).

Sobre este particular, considerar las relaciones sociales como condicionante de la determinación de un ambiente sano, es de suma importancia para que los colaboradores logren cumplir con las metas que se proponen, pues todo ser humano, por naturaleza, es un ser social que requiere estar en contacto permanente con los demás miembros de la sociedad, donde aprender a valorar las opiniones y creencias de los demás; aceptar al otro como un ser humano, con sus cualidades, diferencias, limitaciones y debilidades y trabajar en equipo por el bienestar individual y de los demás, se convierten en los pilares para el establecimiento y fomento de tales relaciones. Destaca en este momento

las siguientes opiniones: *Efectivamente el respeto, la motivación y el deseo de cumplir con los objetivos institucionales provocan un ambiente de trabajo sano y armónico* (ENCUES20) y *existe un ambiente saludable en el que provoca trabajar por el bienestar de la institución* (ENCUES24).

El otro factor determinante de la dimensión afectiva del sentido de pertenencia es el llamado trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo. Considerar este tipo de trabajo entre los colaboradores de la organización es pensar en la clave del éxito en el entorno laboral. Esto, en el sentido que este tipo de trabajo implican la ejecución de tareas y actividades en equipo, lo que fomenta la interacción, la socialización, la comunicación efectiva y el intercambio de conocimiento, saberes y experiencias entre los miembros del grupo de trabajo. Por tanto, colaborar significa compartir, de manera eficaz y eficiente, habilidades, capacidades y recursos con el fin de lograr un propósito común: El bienestar de la organización y de cada uno de sus colaboradores. Mientras que cooperar implica trabajar juntos de manera armoniosa y solidaria para alcanzar resultados positivos.

En este particular, uno de los principales beneficios que trae consigo el trabajo colaborativo y cooperativo es la posibilidad de contar con un conjunto de ideas, estrategias, propuestas, políticas, lineamientos y opiniones de cada una las partes del equipo de trabajo, lo que contribuye con el aprendizaje y la formación de cada uno. Por esto, es indispensable motivar y fomentar el trabajo en equipo y la necesidad de mantenerse comunicados para socializar y trabajar en conjunto dentro del entorno laboral. Al trabajar juntos, los colaboradores pueden combinar sus fortalezas y habilidades para abordar alternativas favorables o generar propuestas que den solución

a cualquier problema que se presente o superar obstáculos y alcanzar metas ambiciosas en beneficio de la organización. Esto es posible, en un ambiente de apoyo mutuo, confianza y respeto entre los colaboradores, lo que contribuye a un mayor sentido de pertenencia y motivación.

Al considerar el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo como determinante de la dimensión afectiva, se les preguntó a los informantes que sí consideran que el trabajo de cada uno de los colaboradores contribuye con los objetivos de la organización y si las funciones, actividades y tareas dentro de la organización están bien definidas para trabajar en equipo. Con relación a la primera interrogante, los informantes estuvieron de acuerdo en el hecho de que el trabajo que realizan dentro de la Fundación CENDITEL contribuye a los objetivos que la misma persigue, destacando respuestas como:

*El trabajo está tributando al objetivo organizacional.* (ENCUES02).

*Cada uno de los trabajadores de la institución trabaja por un único fin.* (ENCUES04).

*Trabajo por mí propio bien y el de mis compañeros.* (ENCUES05).

*Cada trabajador realiza sus actividades con base a la misión, visión y objetivos de la organización.* (ENCUES08).

*Porque se trabaja en conjunto desde el nivel gerencial hasta los trabajadores.* (ENCUES09).

*Porque existe confianza en lo que cada uno realiza permitiendo cumplir con los objetivos de la fundación.* (ENCUES13).

*Porque existen compañeros que se preocupan por dar seguimiento al trabajo que se realiza.* (ENCUES15).

**P**

*Porque todos los trabajadores (incluyéndome) sumamos al esfuerzo de cada uno para cumplir con los objetivos propuestos por el nivel gerencial.* (ENCUES19).

*Porque existe desde el nivel gerencial personal encargado de velar por el cumplimiento de las funciones asignadas para lograr los objetivos de la institución.* (ENCUES23).

En tanto, que a la segunda interrogante relacionada con el hecho de si las funciones, actividades y tareas contribuyen con el trabajo en equipo, existe discrepancia entre los informantes, pues algunos de ellos afirman que sí existe tal contribución, mientras que otros consideran que las funciones, actividades y tareas no están bien definidas, pues necesitan ser actualizadas, revisadas, redireccionadas, modificadas y deben estar alineadas al perfil del cargo.

No obstante, para que exista la posibilidad de trabajar de manera colaborativa y cooperativa, es necesario la existencia de canales de comunicación claros y abiertos entre los colaboradores y el nivel gerencial, donde la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la voluntad de aceptar y aprender de los demás se conviertan en los elementos claves para mantener la armonía y la eficacia del equipo, impulsando así la productividad y la eficiencia en la organización, promover el crecimiento personal y profesional y fomentar la cultura organizacional.

Pues, los colaboradores involucrados en la ejecución de cualquier tarea o actividad tienen diferentes tipos de habilidades, y el hecho de trabajar junto a otros para resolver problemas, les permite aprender unos de otros y así lograr mejores resultados que si trabajaran solos.

Como última dimensión determinante del sentido de pertenencia se encuentra la **dimensión psicológica-social**, la cual a su vez está condicionada por factores como: La satisfacción personal, la inclusión laboral y la percepción de apoyo por parte de la organización. El factor referente a la satisfacción laboral se refiere a la sensación positiva que tienen los colaboradores por las actividades, tareas y funciones que cumplen dentro de la organización, dejando en evidencia el desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades propias de cada uno de ellos, lo que se traduce en la posibilidad de contar con personal motivado y comprometido con el fin de mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos institucionales.

Por esta razón, la satisfacción laboral como factor determinante de la dimensión psicológica-social se convierte en un elemento crucial en el accionar de los colaboradores, al considerar que los mismos pasan gran tiempo del día en sus puestos de trabajo, lo cual está directamente relacionada con su bienestar emocional y la calidad de vida. Esto implica, necesariamente que los colaboradores sean valorados por sus actitudes, destrezas, habilidades, capacidades y, por supuesto por los conocimientos, saberes y experiencias que poseen, para con ello sentirse motivados y comprometidos con sus responsabilidades, con sus compañeros de trabajo y con la propia organización.

De esto, entonces, se deduce que debe existir una conexión positiva entre el nivel gerencial y sus colaboradores dentro de la organización, quien debe promover y fomentar espacios de trabajo acordes, saludables y armónicos, que permitan a los colaboradores sentirse satisfechos, lo cual debe estar asociado a las posibilidades de ofrecer flexibilidad del horario y del tiempo de descanso, apoyo a los colaboradores en situaciones adversas y el otorgamiento de reconocimientos por el trabajo realizado; así

como establecer buenas relaciones laborales que contribuyan con el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores, donde prevalezcan valores como la honestidad, el respeto y la confianza.

Con relación a este último aspecto, se les preguntó a los informantes: ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?, quiénes en su totalidad expresaron que dicha relación es catalogada como: *Buena, operativa y cordial, excelente, sana y agradable* y *armónica*. De igual modo, se les preguntó: ¿Consideras que tú jefe inmediato es alguien en quién se puede confiar?, obteniendo como resultado que la totalidad de los informantes afirman que se puede confiar en el jefe inmediato; donde destacan las siguientes respuestas:

*Es una persona abierta.* (ENCUES01).

*Es más, un compañero de trabajo que un jefe.* (ENCUES03).

*Nos considera a todos como su compañero de trabajo, un amigo.* (ENCUES06).

*Siempre está dispuesto a escuchar.* (ENCUES09, ENCUES24).

*Siempre nos ha hablado claro.* (ENCUES11).

*Es abierto y sabe escuchar.* (ENCUES13).

*Es una persona con valores y principios bien definidos.* (ENCUES15, ENCUES18).

*Nos escucha con atención.* (ENCUES16).

*Siempre nos escucha y nos da palabras de aliento.* (ENCUES19).

*Es respetuoso con cada uno de nosotros.* (ENCUES21).

*Siempre está dispuesto a escuchar.* (ENCUES24).

De estos hallazgos, se deriva entonces que la satisfacción laboral es un factor determinante en la calidad de vida de los colaboradores dentro de la organización, lo que conlleva al éxito de la misma y en el caso de la Fundación CENDITEL esto es posible, dado que existe un ambiente de trabajo donde se valora, se respeta y se apoya a sus colaboradores, lo cual es fundamental para alcanzar altos niveles de satisfacción laboral y bienestar integral.

Por su parte, la inclusión laboral, entendida como la posibilidad de ofrecer oportunidades equitativas de empleo a cualquier ser humano, busca motivar a los colaboradores a realizar sus tareas y actividades de la mejor manera, sin distinción alguna entre los mismos, impulsando a que las realicen poniendo en práctica todo lo que saben y conocen; a mejorarlo con el trabajo en equipo y a confiar en el resto de los compañeros como personas capaces de colaborar y cooperar para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esto significa, por tanto, que todos deben ser tratados con respeto, dignidad y reconocimiento como ser humano y como miembro de una organización, donde cada uno reciba el reconocimiento de sus logros, cuente con oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal, así como la posibilidad de participar activamente en los planes, programas y proyectos de la organización. Al respecto, los informantes objeto de estudio expresaron que la Fundación CENDITEL protege a sus colaboradores de la discriminación, resaltando opiniones como las de los siguientes informantes:

*Porque les permite a todos los miembros de la organización sin distinción alguna aportar al éxito de la gestión institucional.*  
(ENCUES02).

*Porque me siento segura de trabajar en las instalaciones de CENDITEL y su entorno, pues existe respeto por los demás miembros del entorno.* (ENCUES06).

*Porque nos permiten como personas aportar para la consecución de los logros de CENDITEL.* (ENCUES11).

*Siempre en todo momento.* (ENCUES13).

*Incluso aplica la verdadera inclusión.* (ENCUES14).

*Porque nos sentimos como una sola persona, pues trabajamos en equipo.* (ENCUES09).

*Todo el equipo directivo está dedicado a promover el trato respetuoso entre todos.* (ENCUES22).

Aunado a lo anterior, resalta de igual manera el hecho de que los informantes consideran que el jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia, lo que contribuye con la inclusión laboral, pues todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo participan de las actividades que se realizan dentro de la institución, bajo principios y valores bien definidos, como el respeto, la ética y la responsabilidad, lo que conduce a que el jefe *se identifica con la institución y su equipo de trabajo* (ENCUES02). Este accionar, promueve el trabajo colaborativo y cooperativo con los compañeros de trabajo, pues los informantes en su totalidad afirmaron que pueden contar con sus compañeros cuando se necesita cualquier ayuda.

Por otra parte, se tiene que la percepción de apoyo por parte de la organización es un factor clave en la determinación de la dimensión psicológica – social del sentido de pertenencia dentro de la organización, por cuanto los colaboradores siempre esperan ser reconocidos y valorados por el nivel directivo de la organización para la cual laboran, lo cual se traduce en bienestar personal y profesional para cada uno de ellos.

En el caso particular de la Fundación CENDITEL, los informantes consideran que tanto sus compañeros de trabajo como el nivel directivo de la institución están abiertos a recibir las opiniones de cada uno de los colaboradores, aun cuando estás difieran de las opiniones personales. Esto sustentado en lo que refiere Robbins y Judge (2009), al señalar que “es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar” (p.81),

Al respecto, los informantes respondieron a la interrogante; ¿Considera que tus compañeros de trabajo y el nivel gerencial están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas? con las siguientes expresiones: *Siempre, cada vez que lo requiero, por lo general;* aun cuando algunos informantes expresaron; *A veces, no siempre, no todos y son pocos,* los que están abiertos a recibir opiniones.

#### 4.2. Apreciación sobre la gestión del talento humano

Considerar la gestión del talento humano es considerar de manera conjunta a los integrantes de la organización y a ésta como un todo, por lo que es un elemento vital dentro ellas, puesto que es la encargada de atraer, retener y desarrollar las estrategias necesarias para capacitar y formar a los colaboradores, con el fin de que los mismos permanezcan dentro de la organización el mayor tiempo posible. Permitiendo así, la colaboración y cooperación eficaz y eficiente de parte de cada uno de los miembros del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos, individuales y organizacionales.

Al referir los planteamientos de Chiavenato (2019) con relación a la gestión del talento humano, se observa que las organizaciones dependen directamente de sus colaboradores para poder cumplir con una diversidad de funciones, como los son: La

producción de bienes y servicios, la atención a los clientes, la competencia sana en los mercados y la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. Esto significa, que existe una relación de mutua dependencia entre ambas partes: los colaboradores y la organización propiamente dicha, por lo que se hace difícil separar el accionar de los colaboradores del rumbo de la organización.

Desde este punto de vista, uno de los aspectos claves dentro de la gestión del talento humano es el referido al reconocimiento que debe otorgarse por la labor que realiza cada uno de los colaboradores. El hecho de reconocer dicha labor y los logros y metas alcanzadas aumenta la motivación, mejora la productividad y refuerza el compromiso laboral. Esto, trae consigo el fortalecimiento de la cultura organizacional y el fomento de un ambiente de trabajo sano, elementos necesarios para la consecución de los objetivos institucionales.

Con respecto a esto, entonces, el reconocimiento se convierte en una herramienta indispensable para motivar a los colaboradores y mejorar su compromiso con la organización. Del mismo modo, reconocer el buen desempeño laboral, el cumplimiento de actividades y tareas, y la consecución de metas de cada uno de los colaboradores aumenta su satisfacción laboral y fortalece su sentido de pertenencia con la institución.

Para conocer las opiniones de los informantes sobre el tema del reconocimiento laboral dentro de la Fundación CENDITEL, se les preguntó que describieran los mecanismos que emplea el nivel gerencial de la institución para reconocer el trabajo, si está satisfecho con la frecuencia con la que recibe el reconocimiento, si la institución celebra los logros y aprendizajes de los colaboradores y si el reconocimiento que recibe

tiene un verdadero valor al momento de recibirlo. A tal efecto, a continuación, se muestran las respuestas de los encuestados a cada uno planteamientos señalados:

- Mecanismos que emplea el nivel gerencial de la institución para reconocer el trabajo. Con relación a este planteamiento algunos informantes expresaron que la Fundación emplea la evaluación trimestral, periódica y regular; el bono de evaluación; certificados; charlas motivacionales; agradecimiento verbal o por escrito; felicitaciones personales; actividades recreativas; bono de productividad y combos de comida como mecanismos de reconocimiento por la labor que se realiza dentro de la organización aun cuando dos (02) de los informantes manifestaron que: **son pocos** (ENCUES01) y **ninguno** (ENCUES07) los mecanismo de reconocimiento al trabajo realizado.
- Frecuencia con la que recibe el reconocimiento. La mayoría de los encuestados manifestaron sentirse satisfechos con la frecuencia con la que reciben reconocimientos dentro de la institución, aun cuando algunos de ellos expresan que es posible mejorar que dichos reconocimientos sean entregados con mayor frecuencia. En contraposición a estas respuestas, están aquellos que manifestaron no estar de acuerdo con la frecuencia con que se reconoce el trabajo realizado por los colaboradores de la Fundación CENDITEL. En este aspecto, resaltan opiniones como:

*Lo realizan sólo cuando se trata de una festividad especial.*  
(ENCUES07).

*Pocas veces otorgan reconocimiento o dan palabras de felicitaciones.*  
(ENCUES11).

*Se reciben esporádicamente.* (ENCUES12).

*Pocas veces reconocen el trabajo.* (ENCUES13).

*Deberían existir palabras de aliento y motivación todos los días.* (ENCUES14).

*No se trata de reconocer sólo lo que el nivel gerencial quiere reconocer.* (ENCUES15).

*Deberían ser a diario. Un reconocimiento no es solo monetario.* (ENCUES21).

- Celebración de logros y aprendizajes. En este aspecto expresiones como: *Poco, a veces, algunas veces, no siempre, nunca y casi siempre*, predominan como respuestas de algunos encuestados. En tanto que otros afirman que la Fundación CENDITEL celebra los logros y aprendizajes de sus colaboradores: *cuando se logra ejecutar los proyectos y las actividades de manera efectiva y eficaz.*
- Valor del reconocimiento recibido. Con relación a este planteamiento los informantes afirman que tiene un verdadero valor el reconocimiento que reciben por parte del nivel gerencial de la Fundación CENDITEL, aun cuando los informantes ENCUES05 e ENCUES07 expresaron que tales reconocimientos *no lo realizan por el verdadero trabajo que se realiza y no siempre están de acuerdo con lo que se opina*, respectivamente.

Por otro lado, el crecimiento profesional es otro aspecto importante en la gestión del talento humano. Ofrecer a los colaboradores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal y profesional dentro de la organización, contribuye a ampliar el conjunto de habilidades y conocimientos que cada uno posee, lo cual es beneficioso no sólo para cada colaborador como individuo único, sino que favorece el crecimiento de toda la organización. Consecuentemente, los colaboradores que sienten que tienen la

oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, tienden a estar más comprometidos y motivados con su trabajo, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral. Por eso brindar oportunidades de estudiar, capacitarse y adquirir nuevos conocimientos y ayudar a la organización, por un lado, a que los colaboradores permanezcan mayor tiempo en la institución y, por el otro a mejorar el ambiente laboral, aumentando así la productividad y logrando la consecución de los objetivos propuestos. Esto significa que, al existir la posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización, mejora la satisfacción laboral y el compromiso por el trabajo.

Para conocer que opinan los informantes sobre este aspecto, se les preguntó si la Fundación CENDITEL les da la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización, de lo cual resultó por una parte que existen algunos informantes que señalan que, si tienen dicha oportunidad, pues les permiten *capacitarse constantemente y estudiar y promover espacios de socialización*. En contracción a estas aseveraciones, existe un grupo de informantes que manifestaron que existen pocas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la Fundación, ya que sólo les *otorgan el beneficio a pocos trabajadores* y las *oportunidades no son iguales para todos*. Esta última situación, trae consigo poco compromiso con la institución y baja motivación para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

De la misma manera, se les preguntó a los informantes si el nivel gerencial los motiva a utilizar y mejorar sus destrezas, habilidades y capacidades para hacer su trabajo y sí tienen libertad para decidir cómo realizar el trabajo. En torno a estas

interrogantes, los informantes fueron enfáticos al señalar que el nivel gerencial los motiva a utilizar y mejorar sus destrezas, habilidades y capacidades.

Esto dado que el desarrollo de estos aspectos en cada uno de ellos es esencial, tanto para adaptarse al entorno laboral en el que se desempeñan, el cual está en constante transformación por el hecho de asumir cada día nuevos lineamientos o políticas desde el nivel superior, como en el hecho de invertir en programas de capacitación y formación para mejorar la productividad de los colaboradores y prepararlos para enfrentar nuevos desafíos. Todo esto, les permite a los informantes considerar la posibilidad de tener libertad para realizar su trabajo de la mejor manera.

Se tiene, entonces, que la gestión del talento humano es un proceso complejo que se sucede dentro de la organización y que involucra aspectos como el reconocimiento, el crecimiento profesional y el desarrollo de destrezas, habilidades y capacidades necesarios para crear y garantizar un ambiente laboral sano, donde se valore y fomente el trabajo en equipo en favor del desarrollo integral de los colaboradores y la organización pueden retener a su equipo de trabajo y mejorar su desempeño.

#### **4.3. Apreciación sobre la gestión pública**

La innovación y el desarrollo tecnológico son esenciales para el crecimiento de las sociedades y la satisfacción de las necesidades de sus miembros, por lo que es imperativo que las instituciones del sector de ciencia y tecnología cuenten con una gestión pública eficiente y eficaz. Por ello, estas instituciones tienen una función crucial en la promoción de la investigación, la educación y la creación e implementación de nuevas tecnologías, así como en el fortalecimiento de conexiones sociales y entornos

de intercambio de información, que inciden directamente en el bienestar de las comunidades.

En atención a esto, dichas instituciones buscan impulsar las actividades vinculantes con el desarrollo y progreso científico - tecnológico, por lo que su gestión debe realizarse de manera eficaz, transparente y con ética para garantizar el aprovechamiento de su potencial material y humano para el bienestar de los ciudadanos. Desde este punto de vista, la gestión pública de estas instituciones enfrenta diversos desafíos y oportunidades, pues por un lado debe garantizar la transparencia, la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos públicos destinados a la transferencia de la ciencia y la tecnología y, por el otro deben responder a los requerimientos de sus colaboradores para lograr el cumplimiento de funciones, actividades y tareas. Por todo ello, es fundamental que los procesos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión institucional sean rigurosos y estén alineados con los objetivos de desarrollo sostenible y el beneficio común.

Por consiguiente, la gestión pública debe promover la colaboración entre diferentes sectores de la comunidad organizada, como el sector académico, empresarial y gubernamental, para de esta manera potenciar la transferencia de conocimiento y la innovación, lo cual requiere del diseño e implementación de alianzas estratégicas que motiven la participación ciudadana y fortalezcan la toma de decisiones, como elementos claves para asegurar el desarrollo tecnológico inclusivo y equitativo. Por supuesto, todo esto implica la formación y capacitación constante y actualizada de los colaboradores de tales instituciones, que conlleve a la promoción de la creatividad y al intercambio de saberes y experiencias para lograr una gestión pública exitosa. En otras

palabras, esto significa hacer de la gestión pública una gestión con enfoque integral, orientada hacia la excelencia, la equidad y la sostenibilidad.

Con base a estos planteamientos, se les pidió a los encuestados, a través del cuestionario, que explicaran cómo califican la transparencia de la gestión pública de CENDITEL; describieran los procesos que realizan para garantizar el cumplimiento de la gestión pública institucional; si consideran dentro de la política de gestión la participación ciudadana para establecer planes y acciones de gestión pública y que opinaran sobre la influencia de la gestión pública de CENDITEL en el fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Las respuestas de los encuestados a cada una de estas interrogantes en términos generales son respuestas que califican a la gestión pública de la Fundación como: *bueno, muy bueno, excelente* y *100% transparente*, donde cada uno de sus colaboradores participan activamente al apoyar diferentes actividades para lograr el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), dar soluciones en el área científica-tecnológica en beneficio de las comunidades y apoyar los procesos administrativos y operativos de la fundación. Actividades en las que está incluida la participación de los miembros de las comunidades organizadas, así como de otros sectores del quehacer científico, tecnológico y educativo del estado Bolivariano de Mérida, orientadas a la consecución de objetivos organizacionales y el bienestar de la comunidad merideña, fundamentalmente.

Todo esto debería tributar al sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la Fundación CENTIDEL; sin embargo, al preguntarles sobre este aspecto, aun cuando alguno de ellos manifestaron que es favorable la influencia de la gestión pública

de la institución en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, pues opinaron que: *Es buena, por lo que nos sentimos orgullosos como trabajadores* (ENCUES13); *fomenta el sentido de pertenencia* (ENCUES15 e ENCUES19); *contribuye favorablemente con el sentido de pertenencia* (ENCUES16); *es buena, porque a pesar de los salarios, todos los profesionales realizamos nuestro trabajo con responsabilidad y ética* (ENCUES17) y *excelente, contribuye con el sentido de pertenencia* (ENCUES20); otros informantes expresaron que la gestión pública de la Fundación CENDITEL es: *deficiente, débil, regular o baja* al sentido de pertenencia. Con respecto a esta negativa por parte de los encuestados, destacan opiniones como las siguientes:

*Falta trabajar un poco esa parte.* (ENCUES01).

*Deficiente, pues no hay comunicación entre los jefes y en algunas ocasiones no se delegan actividades a los trabajadores para facilitar la gestión de la institución.* (ENCUES02).

*Regular, pues no dan a conocer los resultados de la gestión.* (ENCUES04).

*Podría ser mejor.* (ENCUES06).

*Debería mejorar.* (ENCUES14).

A causa de lo que antecede, los encuestados manifestaron que es importante promover nuevos mecanismos, políticas y acciones que favorezcan tanto la gestión del talento humano como la gestión institucional, que beneficie a su vez el ambiente laboral. En tal sentido, expusieron respuestas como:

*Mejorar la planificación, la comunicación, el control y la evaluación de las actividades.* (ENCUES01).

*Canales de comunicación efectivos.* (ENCUES02).

*Mejorar los procesos de comunicación.* (ENCUES08).

*Definir mejor las tareas y no sobrecargar de trabajo de otras áreas.* (ENCUES15).

*Promover un incentivo de becas para estudios.* (ENCUES17).

*Mejorar el espacio físico.* (ENCUES23).

*Mejorar el proceso de seguimiento de las actividades* (ENCUES25).

#### **4.4. Consideraciones del investigador**

Actualmente, los desafíos a los que se enfrentan las instituciones públicas en nuestro país con relación al fortalecimiento del sentido de pertenencia son diversos y complejos, pues factores como la escasez de recursos humanos, financieros y materiales están limitando el desempeño laboral y los niveles de productividad. Lo cual a su vez influye significativamente en el establecimiento de relaciones estables entre los colaboradores dentro del entorno laboral y el compromiso que éstos deberían tener para con la organización. Pero, existen situaciones favorables que permiten definir oportunidades de mejora, como lo es la implementación de programas de capacitación, formación y/o estrategias que promuevan una cultura organizativa transparente y participativa.

Sobre este particular, se considera que el sentido de pertenencia en cualquier organización pública es un aspecto de vital importancia, pues afecta de manera positiva tanto el bienestar como la satisfacción laboral de sus colaboradores, influyendo favorablemente en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional. Esto requiere, desde el nivel gerencial crear un ambiente de trabajo donde se promuevan las relaciones

sociales, el intercambio del conocimiento, la comunicación efectiva y el compromiso laboral; donde se reconozca y valore el trabajo que se realiza; donde se brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; donde el trabajo en equipo, de manera colaborativo y cooperativo, sea el principal pilar para la ejecución de las actividades propias de la organización y, dónde predominen principios y valores como la responsabilidad, la honestidad, la confianza, la ética, la transparencia y el respeto por los demás y por el trabajo realizado. De esta manera, se podrá fortalecer el sentido de pertenencia y contribuir al éxito organizacional en el entendido que es necesario garantizar el funcionamiento eficaz de las mismas.

De acuerdo a los hallazgos encontrados a partir de las opiniones de los informantes objeto de estudio, se evidencia en primer lugar que existen opiniones positivas a favor de la Fundación CENDITEL con respecto a aspectos como: La motivación, el reconocimiento laboral, el trabajo en equipo, las relaciones humanas y el sentido de pertenencia, pero también existen opiniones negativas con respecto a tales aspectos. En segundo lugar, se deduce que puede existir un nivel medio – alto de falta de gestión y seguimiento de las actividades por parte del nivel gerencial, con respecto a elementos como el compromiso laboral, el reconocimiento por el trabajo realizado y el sentido de pertenencia y apego de los colaboradores por la institución, lo que está generando desmotivación y poco compromiso en algunos colaboradores. Esto a su vez, produce deficiencias en el desarrollo de la gestión organizacional.

Al considerar los planteamientos que anteceden, se hace necesario diseñar un conjunto de estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación CENDITEL. Esto con

el fin de promover la inclusión, la participación activa y el compromiso laboral con valores compartidos, que conlleven a satisfacer eficazmente las necesidades de los miembros de la organización y cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

Vale la pena aquí, destacar los planteamientos de Hagerty, Lynch – Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992), pues como se indicó en el apartado teórico del sentido de pertenencia, aspectos como la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por los demás miembros del grupo social donde se convive, se convierten en los elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia. Impulsar y fortalecer el sentido de pertenencia tributará positivamente en una gestión de talento humano efectiva, capaz de contar con un músculo fortalecido que incide directamente y de forma positiva en la gestión pública institucional, pues es a través de sus colaboradores que cualquier organización logra cumplir con las metas y los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### ***Presentación***

Las organizaciones actualmente centran su atención en la búsqueda de estrategias o mecanismos que les permitan garantizar buenos resultados organizacionales y el buen desempeño de sus colaboradores. En el caso particular de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) sus colaboradores constituyen el músculo fundamental para obtener el éxito de la gestión pública de la referida Fundación, que planifican, ejecutan y tienen control de las actividades que allí se realizan. Por tal motivo, existe una diversidad de colaboradores que poseen diferentes razones para trabajar y permanecer en la mencionada Fundación, por lo que cada uno de ellos se siente motivado para contribuir con la gestión institucional.

Según lo dicho, se hace necesario que tales colaboradores se encuentren motivados para cumplir con sus funciones y así obtener un mejor desempeño laboral dentro de la organización, donde las relaciones de empatía que surjan entre ellos son esenciales para la satisfacción personal y de la organización. Con esto se busca fortalecer el sentido de pertenencia laboral.

No obstante, la institución debe fomentar un clima laboral que favorezca la colaboración, cooperación y responsabilidad en el trabajo; para con ello fortalecer el sentido de pertenencia y la eficiencia operacional, mejorando los canales de comunicación y las relaciones sociales entre los colaboradores.

### ***Justificación***

Crear un sentido de pertenencia laboral constituye un desafío para el nivel gerencial de la Fundación CENDITEL, pues se requiere definir la identidad laboral, contar con una cultura organizacional, espacios físicos y hábitos laborales bien definidos. La importancia de contar con un sentido de pertenencia laboral fortalecido es la clave de la organización para lograr una gestión eficiente y eficaz. Los desafíos a los que se enfrentan los colaboradores en su quehacer diario generan situaciones adversas al buen desempeño, tanto en el trabajo como en su entorno, generando estrés, desánimo, desmotivación, poca empatía y falta de sociabilidad entre otros elementos, que afecta su desarrollo integral, por lo que la propuesta que se presenta se justifica por cuanto busca definir un conjunto de estrategias enfocadas a fortalecer el sentido de pertenencia en la Fundación CENDITEL.

Estrategias fundamentadas en la realización de actividades recreacionales, deportivas, culturales, fortalecimiento de relaciones personales, mejora en los métodos de comunicación ágil y efectiva, mecanismos de reconocimientos y consideración de logros, atenciones personalizadas y procesos de capacitación, dirigidas a los colaboradores de la Fundación CENDITEL para promover y fomentar buenas relaciones humanas, que contribuyan con las expectativas personales y profesionales,

logrando así el éxito individual y colectivo. Aunado a esto, el establecimientos y la puesta en práctica de estas estrategias contribuyen con una mejora de la motivación, el compromiso, la responsabilidad, el desempeño y la permanencia de los colaboradores en la institución.

### ***Objetivo General***

Fortalecer el sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) que conlleve a una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo.

### ***Objetivos Específicos***

- Proponer actividades orientadas a los colaboradores que fortalezcan el sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) que conlleve a una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo.
  
- Proponer la periodicidad de ejecución de las estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL) que conlleve a una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo.

### ***Factibilidad***

#### **Factibilidad Institucional**

La propuesta que se presenta es factible institucionalmente, pues existe disposición por parte del nivel gerencial de materializar el conjunto de estrategias que fortalezcan el sentido de pertenencia laboral en la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL), con el fin de lograr una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo, aun cuando su implementación dependerá del compromiso laboral que posean tanto colaboradores como el nivel gerencial para aceptar tales estrategias y apoderarse de los cambios que generarán en el entorno laboral de la Fundación CENDITEL.

#### **Factibilidad Humana**

La Fundación CENDITEL cuenta con colaboradores, los cuales, aunque son personas únicas con sus propias características, se relacionan entre sí para la consecución de los logros institucionales. Son personas que actúan bajo valores como la responsabilidad, el respeto y la ética, que los convierte en seres humanos competentes, abiertos y comprometidos por asumir los cambios que se generen dentro de la organización, para con ello internalizar y exteriorizar lo aprendido por el bienestar individual y colectivo.

## **Factibilidad Técnica**

La Fundación CENDITEL cuenta con las condiciones físicas y la disponibilidad de recursos económicos y materiales que permitan la implementación de la propuesta, organizando cada una de las actividades inherentes, de manera colaborativa y cooperativa, para fortalecer el sentido de pertenencia laboral en la referida Fundación, con el fin de lograr una mejora sustantiva en los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores y el apego por el lugar de trabajo.

## ***Desarrollo***

A continuación, se presentan un conjunto de estrategias que pudieran fortalecer el sentido de pertenencia en la Fundación CENDITEL.

 <h2 style="text-align: center;">ESTRATEGIA 1</h2> <p style="text-align: center;">Diseñar e implementar un programa de integración laboral (Relaciones Interpersonales)</p>	
<b>Actores Involucrados</b> <p> <b>Nivel Gerencial</b></p> <p> <b>Colaboradores</b></p>	<b>Objetivo</b> <p> Promover un ambiente laboral de respeto y confianza</p>
	<b>Actividades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Charlas y eventos motivacionales </li> <li>2. Actividades de integración orientadas a reforzar las relaciones interpersonales</li> <li>3. Realizar talleres grupales periódicamente para identificar posibles conflictos entre los colaboradores</li> </ul>
<b>Mensaje</b> <p></p> <p><i>La motivación surge de trabajar en lo que nos gusta. También, de trabajar con las personas que nos gustan.</i> Sheryl Sandberg</p>	 <b>Mecanismo de divulgación</b> <p>Redes sociales Página Web institucional Cartelera informativa Material POP</p>
 <b>Periodicidad</b> Mensualmente	
<b>Responsable</b> Equipo de Talento Humano	

		<h2>ESTRATEGIA 2</h2> <p>Fortalecer la comunicación asertiva que contribuya con el crecimiento y desarrollo integral de los colaboradores para que se sientan valorados y reconocidos</p>
<b>Actores Involucrados</b>		<b>Objetivo</b> <p>Generar mecanismos para lograr una mejor comunicación entre los colaboradores y entre ellos y el nivel gerencial</p>
<b>Nivel Gerencial</b> 	<b>Actividades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar videos informativos sobre la gestión de la Fundación CENDITE</li> <li>Realizar audiovisuales donde se visualice la participación de los colaboradores de la Fundación CENDITEL</li> <li>Transmitir mensajes relacionados con la misión, visión y los valores mediante historias narradas por los colaboradores de la Fundación</li> </ol> 	
<b>Colaboradores</b> 		
<b>Mensaje</b> <p><i>Lo que no se comunica, no existe". El aforismo, atribuido al célebre</i></p> <p>Marshall McLuhan</p>	<b>Mecanismo de divulgación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> <li>Página Web institucional</li> <li>Cartelera informativa</li> <li>Material POP</li> </ul>	
 <b>Periodicidad</b> Mensualmente		
<b>Responsable</b> Equipo de Talento Humano		

	<h3>ESTRATEGIA 3</h3> <p>Realizar jornadas de recreativas para el personal de la Fundación</p>
<h4>Actores Involucrados</h4> <p><b>Nivel Gerencial</b> </p> <p><b>Colaboradores</b> </p>	<h4>Objetivo</h4>  <p>Fortalecer el vínculo emocional y de integración del grupo de trabajo y el bienestar de los colaboradores</p> <h4>Actividades</h4> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades recreacionales, deportivas y culturales</li> </ol>
<h4>Mensaje</h4> <p><i>El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento.</i> Víctor Pauchet</p>	<h4>Mecanismo de divulgación</h4>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales</li> <li>Página Web institucional</li> <li>Cartelera informativa</li> <li>Material POP</li> </ul>
<h4>Periodicidad</h4> <p>Mensualmente </p>	<h4>Responsable</h4> <p>Equipo de Talento Humano </p>

## ESTRATEGIA 4

Establecer planes de capacitación actualizados para los colaboradores



### Actores Involucrados



Nivel Gerencial

### Colaboradores



### Mensaje

*La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica.*

Aristóteles



### Periodicidad

Mensualmente

### Objetivo



Promover el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores



### Actividades

1. Charlas que fortalezcan las habilidades y destrezas de los colaboradores que fortalezcan el trabajo colaborativo y cooperativo

### Mecanismo de divulgación

Redes sociales  
Página Web institucional  
Cartelera informativa  
Material POP

Equipo de Talento Humano



		<h2>ESTRATEGIA 5</h2> <p>Organizar encuentros de socialización de temas de interés para los colaboradores</p>
<b>Actores Involucrados</b> <p></p> <p><b>Nivel Gerencial</b></p>	<b>Objetivo</b> <p></p> <p>Promover un espacio de intercambio de saberes, conocimientos y experiencias entre los colaboradores</p>	
<p><b>Colaboradores</b></p> <p></p>	<b>Actividades</b> <p>1. Realizar desayunos de trabajo para la socialización de diversos temas</p> <p></p>	
<b>Mensaje</b> <p><i>El aprendizaje es más que la adquisición de la capacidad de pensar; es la adquisición de numerosas habilidades para pensar en una gran variedad de cosas.</i></p> <p>Lev Vygotsky</p>	<b>Mecanismo de divulgación</b> <p></p> <p>Redes sociales Página Web institucional Cartelera informativa Material POP</p>	
<p></p> <p><b>Periodicidad</b> Periódicamente</p>	<p></p>	
<p><b>Responsable</b></p> <p>Equipo de Talento Humano</p>		

## ESTRATEGIA 6



Fomentar las relaciones de colaboración y cooperación

### Actores Involucrados



Nivel Gerencial

Colaboradores



### Objetivo



Incentivar el trabajo en equipo generando espacios para consolidar las relaciones entre los colaboradores

### Actividades



1. Establecer metas por área de trabajo fomentando el trabajo en equipo

### Mensaje

*El trabajo en equipo es el secreto que hace que las personas comunes logren resultados extraordinarios.*

Ifeanyi Onuoha



### Periodicidad

Diario



### Mecanismo de divulgación

Redes sociales  
Página Web institucional  
Cartelera informativa  
Material POP

### Responsable

Equipo de Talento Humano





## ESTRATEGIA 7

Establecer programas de reconocimiento al trabajo realizado

### Actores Involucrados



Nivel Gerencial

### Colaboradores



### Objetivo



Promover incentivos laborales que reconozca y valore el trabajo realizado

### Actividades



1. Promoción interna mediante el uso de la cartelera “Trabajador del Mes”
2. Entrega de pequeños detalles o incentivos
3. Entrega de reconocimiento en fechas especiales

### Mensaje

*El principio más profundo del carácter humano es el anhelo de ser apreciado.*

William James



### Periodicidad

Periódicamente



### Mecanismo de divulgación

Redes sociales  
Página Web institucional  
Cartelera informativa  
Material POP

### Responsable

Equipo de Talento Humano





## ESTRATEGIA 8

Programas de atención personalizada al talento humano

### Actores Involucrados



Nivel Gerencial

### Colaboradores



### Mensaje

*El bienestar de tus trabajadores, el futuro de tu empresa.*

Olivier Jacq



### Periodicidad

Periódicamente

### Objetivo



Conocer las necesidades individuales de los colaboradores

### Actividades



1. Atención psicológica
2. Manejo del estrés mediante actividades recreativas y físicas
3. Campañas de concientización y formación en el área de la salud



### Mecanismo de divulgación

Página Web institucional  
Cartelera informativa  
Material POP

### Responsable

Equipo de Talento Humano





## ESTRATEGIA 9

Divulgación de logros alcanzados por parte del talento humano

### Actores Involucrados



Nivel Gerencial

### Colaboradores



### Mensaje

*Tómese el tiempo para apreciar a los empleados y ellos te corresponderán de mil maneras.*

Bob Nelson



### Periodicidad

Periódicamente

### Objetivo



Dar a conocer en los logros de los colaboradores de la institución

### Actividades



1. Crear una cartelera informativa
2. Realizar micros informativos con la participación de los colaboradores



### Mecanismo de divulgación

Redes sociales  
Página Web institucional  
Cartelera informativa  
Material POP

### Responsable

Equipo de Talento Humano



## CONCLUSIONES

El sentido de pertenencia se construye a partir de la conexión emocional que existe entre los colaboradores que sienten a la institución para la que trabajan como algo propio, donde el reconocimiento por el trabajo realizado, la estabilidad laboral que ofrezca la institución y la posibilidad que tienen los colaboradores de crecer personal y profesionalmente, les permita construir un ambiente laboral inclusivo, colaborativo y cooperativo.

Sin embargo, fomentar un sentido de pertenencia en el ambiente laboral de las instituciones públicas no es una tarea sencilla. Este desafío se debe, en parte, a la diversidad de tareas, objetivos y personalidades que coexisten en estas organizaciones, así como a las presiones externas, la normativa legal vigente y expectativas de la sociedad, que limitan la toma de decisiones y el accionar oportuno de los colaboradores en la gestión organizacional. Para superar estos desafíos, es fundamental crear una cultura organizacional inclusiva y abierta que promueva el respeto mutuo, la equidad y la comunicación transparente, y por ende el sentido de pertenencia.

Por ello, la gestión del talento humano desempeña un papel clave en la creación del sentido de pertenencia dentro de la organización, que debe fomentar la capacitación de los colaboradores, reconocer y recompensar el buen desempeño y brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional. Además, de crear un

ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la cooperación para fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En definitiva, redireccionar el proceso de fortalecimiento del sentido de pertenencia, debe estar estrechamente vinculado con la aceptación de los objetivos y valores de la organización; la disposición a aportar esfuerzos a favor de ella y del bienestar de cada uno de sus miembros, por lo que al desarrollar vínculos afectivos entre los colaboradores hacia la organización, se obtendrá por un lado un accionar positivo de los colaboradores acordes a lo establecido en las normas institucionales así como en su misión, visión, políticas y procedimientos, y por el otro la divulgación de los valores y principios que rigen el funcionamiento de la organización, que para algunos colaboradores son desconocidos.

Es importante, entonces que el nivel gerencial reconozca e internalice la necesidad de fomentar el sentido de pertenencia laboral, para con ello contar con cada uno de los miembros de la organización a mejorar el ambiente de trabajo y a incentivar la inclusión, la cooperación y la colaboración entre todos por un fin común: El bienestar individual y colectivo dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

Por lo expresado con anterioridad, se recomienda implementar el conjunto de estrategias que se proponen, con el fin de mantener capacitados y actualizados a los colaboradores de la Fundación CENDITEL para motivarlos a aceptar los cambios que se requieren para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano con factores claves de la gestión pública de la mencionada fundación.

Aunado al hecho de propiciar y promover el trabajo en equipo, para cumplir con las metas organizacionales propuestas y lograr una gestión eficiente y eficaz, lo cual requiere necesariamente del establecimiento de mecanismos de reconocimiento al trabajo realizado, que conlleven a que los colaboradores se sientan reconocidos y valorados por lo que hacen dentro de la organización.

Esto requiere de la posibilidad de ofrecer oportunidades para crecer profesionalmente, donde se celebren los logros alcanzados, existan escenarios para la interacción, socialización e intercambio de saberes, conocimiento y experiencias y se lleven a cabo actividades recreacionales, deportivas y culturales que contribuyan con el bienestar de cada uno de los colaboradores y propicie un ambiente laboral sano, lo cual conducirá a la integración laboral, la mejora continua y un desempeño laboral exitoso.

En este contexto, entonces, se recomienda al nivel gerencial de la Fundación CENDITEL la implementación de cada una de las estrategias que se proponen, para con ello afianzar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores y así contribuir con su bienestar y desarrollo personal y profesional dentro de la organización; además de

ser reconocidos, aceptados , escuchados y valorados como seres pensantes, críticos y reflexivos que contribuyen con el trabajo en equipo, el compromiso con la organización y la eficiencia de la gestión pública para lograr los objetivos organizacionales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar G., S. y Barroso O., J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*. N° 47, pp.73-88. España: Universidad de Sevilla.  
<https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>.
- Álvarez-Román, J.A. (1983). Las relaciones humanas. México: Editorial Jus.
- Andrade, A. y Sucre, M. F. (2024). *Sentido de pertenencia que genera en la ciudadanía una empresa venezolana de consumo masivo. Caso de estudio: Empresas POLAR*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. [Trabajo de Grado].  
<https://saber.ucab.edu.ve/items/a0b22b8d-8e3b-4ac2-96bf-698f2602b4d7>.
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 7<sup>a</sup> Edición. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini A., M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima edición. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Brea S., L. (2015). Factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la PUCMM-CSTA. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*. 12(24), pp. 21 – 38. República Dominicana.  
<https://cuaderno.pucmm.edu.do/index.php/cuadernodepedagogia/issue/view/27/32>
- Brow, W. y Morberg, D. (1996). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa.

- Calero A. D., Barreyro, J. P., Formoso, J. y Injoque-Ricle, I. (2018). Inteligencia emocional y necesidad de pertenencia al grupo de pares durante la adolescencia. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*. 22(2), pp. 38-56. Argentina: La Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.  
<https://www.redalyc.org/journal/3396/339660091017/339660091017.pdf>.
- Campana A., J. M. y Pérez Y., K. V. (2019). Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 12(1), pp. 77 – 84.  
[https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc\\_salud/article/view/1209/1537](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/1209/1537).
- Campos, M. y Mújica, L. (2011). El Análisis de Contenido: Una forma de abordaje metodológico. *Laurus*, 14(27), pp. 129-144. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Castillo, K. (2020). *Sentido de pertenencia de las y los trabajadores del Hospital Pablo Acosta Ortiz vinculados al servicio de emergencia*. [Trabajo de grado para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública]. San Fernando de Apure, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.  
[http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=1341](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1341).
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México: Red tercero Milenio.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima Edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chomsky, N. (2007). *La (des)educación*. Crítica: Barcelona.
- Código de Ética para el Funcionario Público. Gaceta Oficial Nº 36.268. Agosto, 13, 1997.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 36.860. Diciembre, 30 1999.
- Coreth, E. (1972). *Cuestiones Fundamentales de Hermenéutica*. España: Editorial Herder.
- Corona, Alhelí. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de caso en Danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), pp. 59-79.  
<https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>.
- Dávila de León, C., y Jiménez G., G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), pp. 271-302. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472014000200004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004).

- De Pontes L., F. (2018). Arquitectura teórica del sentido de pertenencia en la educación. *Revista Ciencias de la Educación*, 28(51), pp. 94-104. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/51/art04.pdf>.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimera edición. México: Pearson Educación.
- Galimberti, U. (2002). *Diccionario de Psicología*. Primera edición. México: Siglo Veintiuno Editores, S.A.
- García G., E. (2014). *Edgar Morín: La nueva realidad de la enseñanza*. México: Trillas.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. 3<sup>a</sup> edición. Bogotá: Ediciones Vergara.
- Goodenow, C.; Grady, K. (1993). The relationship of school belonging and friends'values to academic motivation among urban adolescent students. *Journal of Experimental Education*, 62(1), 60-71.
- Grossetti, M. (2009). ¿Qué es una relación social? Un conjunto de mediaciones diádicas. *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol.6. N° 2, pp. 44 – 62. <https://revistes.uab.cat/redes/article/view/v16-n1-grossetti>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6<sup>a</sup> edición México: Prentice Hall.
- Ivancich, J. M; Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. Séptima edición. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, C. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. México: McGraw Hill Educación.

León J., S. N. y Macías D., M. R. (2023). *Sentido de Pertenencia y su Influencia en el Desempeño Laboral de los docentes de la Unidad Educativa PCEI Eugenio Espejo del Distrito 09D07 Vergeles de la Zona 8 Guayaquil.* [Trabajo de grado para la obtención del grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano]. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21165/1/T-UCSG-POS-MGTH-29.pdf>.

Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 37.522. Septiembre, 6, 2002.  
Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario. Mayo, 7, 2012.

Lobo, C. A. (2017). *Gestión del Talento Humano.* Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424861.pdf>.

Martínez P., L. C.; Caraballo R., Á. M.; Pérez C., A. M. y Marcano M., C. (2014). Sentido de pertenencia e inclusión social, desde las expectativas de los estudiantes de nuevo ingreso en la UDO Anaco. *Saber*, 26(4), pp. 472-479. Venezuela: Universidad de Oriente. <https://www.redalyc.org/pdf/4277/427739475012.pdf>.

Moreno P., G.; Guerra G., P.; Montero M., D.; Pérez P., P.; Mariño T. C.; Subía A., A. y Ramos G., C. (2019). *Fundamentos de Psicología para principiantes.* Quito, Ecuador: Editorial de la Universidad Tecnológica Indoamérica.  
[https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Ramos-79/publication/336026125\\_Libro\\_Fundamentos\\_de\\_Psicologia/links/603d0903a6fdcc9c7807faae/Libro-Fundamentos-de-Psicologia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Ramos-79/publication/336026125_Libro_Fundamentos_de_Psicologia/links/603d0903a6fdcc9c7807faae/Libro-Fundamentos-de-Psicologia.pdf).

- Muntañola, J. (2004). Arquitectura, educación y dialogía social. *Revista española de pedagogía*. Año LXII. Nº 228, pp. 221 – 228.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=995402>
- Muñoz, P. (2020). *La Gestión Pública: De los modelos al territorio*. En: Ángel, S.; Losada, R.; Rivas, J.; Martínez, D.; Muñoz, P.; Valencia, M.; Sánchez, F.; Acosta, C.; Ortiz, C.; Niño, C.; Aller, M.; Ariza, J. y Cardozo A., *Manual de Ciencia Política y Relaciones Internacionales*. (pp. 95-124) Primera Edición. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Musayòn, R. S. (2021). *Factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en la institución educativa emblemática Juan Manuel Iturregui en Lambayeque en el año 2021*. [Trabajo de grado para optar el grado académico de Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa]. Perú: Universidad Alas Peruanas.  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10160/Factores%20que%20inciden\\_Sentido%20de%20pertenencia\\_Compromiso%20organizacional\\_Instituci%C3%B3n%20Educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10160/Factores%20que%20inciden_Sentido%20de%20pertenencia_Compromiso%20organizacional_Instituci%C3%B3n%20Educativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Ovejero, A. (2007). Las relaciones humanas. Psicología Social Teórica y Aplicada. España: Editorial Biblioteca Nueva.

- Pacheco B., Y. y Rivas V., J. (2018). *El sentido de pertenencia en la Identificación Universitaria: Un diagrama de ruta*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT7371.pdf>.
- Palella S., S. y Martins P., F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Párraga V., M. (2001). Importancia del diseño de la estación de trabajo y la buena postura. *SISBIB Sistema de Bibliotecas*, 4(1), pp.51 – 53. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v04\\_n1/importancia.htm#cuad1](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v04_n1/importancia.htm#cuad1).
- Real Academia Española. (s/f). *Capacidad*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 21 de marzo de 2024, de <https://www.rae.es/drae2001/capacidad>.
- Real Academia Española. (s/f). *Destreza*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 21 de marzo de 2024, de <https://www.rae.es/drae2001/destreza>
- Real Academia Española. (s/f). *Gestión*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n?m=form>.
- Real Academia Española. (s/f). *Gestionar*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de <https://dle.rae.es/gestionar?m=form>.
- Real Academia Española. (s/f). *Pertenencia*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de <https://dle.rae.es/pertenencia?m=form>.
- Real Academia Española. (s/f). *Sentir*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 15 de marzo de 2024, de <https://dle.rae.es/sentir?m=form>.

- Robbins, S. p. y Judge, T. A (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- Rushdie, S. (2016). Sentido de pertenencia. Fundació factor humá  
[https://www.factorhuma.org/attachments/article/12569/sentit\\_pertinencia\\_cast.pdf](https://www.factorhuma.org/attachments/article/12569/sentit_pertinencia_cast.pdf).
- Sánchez G., J. J. (2002). *Gestión Pública y Governance*. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Simon, H, (1982). *El comportamiento administrativo*. Cuarta edición. Argentina: Aguilar Argentina S.A. de Ediciones
- Socorro Márquez, F. O. (2010). *Sentido de pertenencia y valores organizacionales*.  
<https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
- Sosa Ch., J. A. y Rey C., N. E. (2019). Principios y Valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración y Desarrollo*, 49(1), pp. 85 – 99.  
<https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarrollo/article/view/531/489>.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Segunda Edición. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Steelcase. (2016). *Informe Global de Steelcase. El compromiso y el espacio de trabajo global*.  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/ES/SteelcaseGR\\_ES.pdf?\\_\\_hstc=130454992.342e3570f021da51e0f34d8241fcffa0.1649113686206.1649113686206.1649113686206.1&\\_\\_hssc=130454992.2.1649113686209&\\_\\_hsfp=3275690661&hsCtaTracking=be20a5ab-6116-4aea-8df3-79](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/ES/SteelcaseGR_ES.pdf?__hstc=130454992.342e3570f021da51e0f34d8241fcffa0.1649113686206.1649113686206.1649113686206.1&__hssc=130454992.2.1649113686209&__hsfp=3275690661&hsCtaTracking=be20a5ab-6116-4aea-8df3-79).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**ANEXOS**

C.C. Reconocimiento

## Anexo 1: Cuestionario

### Instrucciones

Apreciado colaborador, consideramos fundamental conocer su percepción sobre su sentido de pertenencia en la **Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)**. Para ello, le pedimos que conteste anónimamente y con sinceridad a este breve cuestionario. Agradecemos de antemano su colaboración. Por favor, conteste brevemente cada uno de los ítems descritos a continuación:

### I Parte: Sentido pertenencia: dimensiones

#### *Dimensión Laboral*

1. ¿Te sientes inspirado por la misión y visión de tu organización? Explique

---

---

2. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tú consideras importantes en tu vida? Explique

---

---

3. ¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Explique

---

---

4. ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? Explique

---

---

5. ¿Cómo puedes hacer de tu organización un excelente lugar para trabajar? Explique

---

---

#### *Dimensión Física*

6. ¿Existen áreas de distracción cerca de tu organización para descansar en los tiempos libres? Explique

---

---

7. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo? Explique

---

---

8. ¿Tienes acceso a herramientas, materiales, equipos e insumos necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente? Explique

---

---

***Dimensión Afectiva***

9. ¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte respuesta oportuna durante la jornada laboral? Explique

---

---

10. ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? Explique

---

---

11. ¿Sientes que el nivel gerencial te motiva a expresar tus opiniones y participar activamente dentro de la organización? Explique

---

---

12. ¿Tienes la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesitas durante tu jornada laboral? Explique

---

---

13. ¿Sientes que cuentas con un balance sano en tu trabajo? Explique

---

---

14. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización? Explique

---

---

15. ¿Consideras que tus funciones, actividades y tareas dentro de la organización están bien definidas para trabajar en equipo? Explique

---

---

**Dimensión Psicológica - Social**

16. ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?

---

---

17. ¿Consideras que tú jefe inmediato es alguien en quién se puede confiar? Explique

---

---

18. ¿Crees que tu organización protege a sus trabajadores de la discriminación? Explique

---

---

19. ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo de trabajo? Explique

---

---

20. ¿Puedes contar con tus compañeros de trabajo cuando necesitas ayuda? Explique

---

---

21. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus compañeros de trabajo contigo y tú con ellos? Explique

---

---

22. ¿Consideras que tus compañeros de trabajo y el nivel gerencial están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas? Explique

---

---

**Gestión del Talento Humano**

23. Describa los mecanismos que emplea el nivel gerencial para reconocer tu trabajo.

---

---

24. ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes, de parte del nivel gerencial, reconocimiento por tu trabajo dentro de la organización? Explique

---

---

25. ¿Consideras que la organización celebra tus logros y aprendizajes? Explique

---

---

26. ¿Consideras que el reconocimiento por tu trabajo tiene un verdadero valor cuando lo recibes? Explique

---

---

27. ¿Tienes la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de tu organización? Explique

---

---

28. ¿Cómo te sentirías si el nivel gerencial te motivara a utilizar tus habilidades, capacidades y destrezas para hacer tu trabajo? Explique

---

---

29. ¿Sientes que tienes la oportunidad de mejorar tus habilidades, capacidades y destrezas dentro de la organización?

---

---

30. ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?

---

---

### **Gestión Pública**

31. ¿Explique cómo calificaría usted la transparencia de la gestión pública de CENDITEL?

---

---

32. ¿Describa qué procesos realizan los colaboradores para garantizar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de la gestión pública de la Fundación CENDITEL?

---

---

33. ¿CENDITEL considera dentro de su política de gestión la participación ciudadana para establecer sus planes y acciones de gestión pública? Explique

---

---

34. ¿Considera usted como colaborador que hace vida y conoce la gestión de la Fundación CEDITEL si la misma tributa a la satisfacción de las necesidades dentro de la comunidad o población en general?

---

---

35. ¿Qué mecanismos considera usted debería poner en práctica para fortalecer la gestión pública?

---

---

36. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la organización sea un gran lugar para trabajar?

---

---

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C. Reconocimiento

## Anexo 2: Cuaderno de Notas

### Ítem 1: ¿Te sientes inspirado por la misión y visión de tu organización? Explique

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, porque creo en la misión y visión de CENDITEL
ENCUES02	Sí, parte de mi trabajo del día a día tributa a la visión organizacional
ENCUES03	No
ENCUES04	Cada uno de sus trabajadores se sienten conectados con un propósito cada vez más grande, lo que genera un mayor compromiso impulsando la productividad y la satisfacción laboral.
ENCUES05	No porque no están alineadas a la razón de ser de CENDITEL
ENCUES06	No, porque están obsoletas
ENCUES07	Si me inspiran a realizar mi trabajo con compromiso.
ENCUES08	Sí, porque me permiten apoyar con compromiso el proceso de planificación y evaluación de CENDITEL.
ENCUES09	No, pues no me siento comprometida, de un todo, con la institución
ENCUES10	No están direccionadas a un propósito común
ENCUES11	No pues no transmiten lo que realmente es la institución en el contexto actual del sector ciencia y tecnología
ENCUES12	Sí, es muy interesante
ENCUES13	No dado que no están actualizadas
ENCUES14	Sí, me encanta ver cómo podemos reflexionar, apropiar y desarrollar tecnologías libres para el pro de los venezolanos
ENCUES15	No, pues son irrelevantes
ENCUES16	No, pues no expresan lo que es fundación hoy día
ENCUES17	No están actualizadas
ENCUES18	Sí, porque creo en su visión y misión
ENCUES19	No, ya quedaron obsoletas dado los avances tecnológicos
ENCUES20	Sí porque creo que los jefes están alineados a la visión y misión de CENDITEL y el desarrollo de las tecnologías libres
ENCUES21	No, mi compromiso laboral es sólo con mis obligaciones para cumplir con las funciones asignadas
ENCUES22	Muchísimo. Su misión y visión me cambiaron la vida
ENCUES23	No están actualizados
ENCUES24	No, dado que no están de un todo orientadas a lo qué es Cenditel en la actualidad
ENCUES 25	Sí
ENCUES26	Sí, porque permite a los trabajadores plantear estrategias para solventar problemas de la gestión en el corto plazo. Además, nos permite identificarnos como trabajadores con lo que persigue la Fundación.

**Ítem 2: ¿Están los valores de la organización alineados con los que tú consideras importantes en tu vida? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	No son visibles, los valores deben divulgarlos
ENCUES02	Sería importante socializar cada cierto tiempo estos valores para refrescar la información y mantenerlo siempre presente
ENCUES03	No son compartidos por todos los trabajadores
ENCUES04	Sí, porque poseer valores bien definidos permiten ejecutar no sólo mis tareas y actividades de manera eficiente y eficaz, sino aportar más a la institución
ENCUES05	No, pues sólo están escritos en papel y no son puestos en práctica de un todo
ENCUES06	No, pues no definen con claridad lo que se desea
ENCUES07	Sí, pues existe ética al momento de cumplir con las actividades y tareas que se asignan, además de que son conscientes por generar un ambiente de trabajo sano y agradable
ENCUES08	Sí. Los valores institucionales nos permiten sentirnos parte del equipo de trabajo de CENDITEL, por ello surge un compromiso con los compañeros de trabajo y con la institución
ENCUES09	No, pues desconozco cuáles son
ENCUES10	No, pues son poco compartidos, las metas están definidas en función del trabajo que se debe entregar
ENCUES11	No, pues no son compartidos
ENCUES12	Sí, porque los valores personales e institucionales nos permiten como trabajadores cumplir con nuestras funciones con entusiasmo, pasión y en equipo, intercambiando nuestros aprendizajes
ENCUES13	No están vinculados, pues los jefes aun cuando promueven los valores de la institución, ellos no son congruentes con su forma de comportarse ante el equipo de trabajo
ENCUES14	Sí, porque siempre estoy pendiente de las todas las actividades que debo cumplir
ENCUES15	No están alineados a la visión y misión de la institución
ENCUES16	No están claros o más bien no están siendo divulgados
ENCUES17	No, muchos de mis compañeros no se sienten identificados con los valores de la institución, pues no están presentes de un todo en lo que se hace
ENCUES18	Sí
ENCUES19	No, pues no están bien definidos

**Ítem 2: ¿Están los valores de la organización alineados con los que tú consideras importantes en tu vida? Explique (continuación)**

Informantes	Opiniones
ENCUES20	Sí, porque al identificarme con la institución por sus valores me permite al igual que a mis compañeros, ponerle cariño al trabajo que realizamos
ENCUES21	No
ENCUES22	Totalmente. Los procesos sustantivos de Cenditel forman parte de mi quehacer diario
ENCUES23	No
ENCUES24	No
ENCUES25	Sí, porque me siento identificado con los valores institucionales, lo que me permite participar en todos los proyectos que propone la institución
ENCUES26	Sí

www.bdigital.ula.ve

C.C. Reconocimiento

**Ítem 3: ¿Consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, contribuye con la productividad del grupo de trabajo
ENCUES02	El ambiente de trabajo, es bueno sin embargo considero que se pueden mejorar aspectos que aportan a qué la cultura organizacional y en ambiente de trabajo estén totalmente alineados
ENCUES03	No, pues apenas si podemos hablar entre los compañeros ya que no existen espacios para tal fin
ENCUES04	Sí, los trabajadores se sienten comprometidos por el trabajo
ENCUES05	No, pues por lo general se trabaja de manera individual
ENCUES06	Sí, porque me veo trabajando en CENDITEL hasta el momento de mi jubilación
ENCUES07	Sí, es agradable y adecuado para el trabajo
ENCUES08	Sí
ENCUES09	No, pues poco se dan a conocer los resultados
ENCUES10	Sí, porque el equipo directivo de CENDITEL reconoce el trabajo realizado y saben cuál es el rumbo organizacional
ENCUES11	No, sólo algunos trabajadores conocen los resultados significativos
ENCUES12	Sí es un entorno de conocimiento muy agradable
ENCUES13	No, las relaciones humanas son netamente laborales por lo que uno se siente solo
ENCUES14	No, pues no me veo trabajando en CENDITEL en los próximos 5 años
ENCUES15	No, siempre existe un ambiente estresante
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí, porque entiendo claramente lo que persigue CENDITEL como organización para el bienestar de sus trabajadores
ENCUES18	Sí
ENCUES19	Algunas veces
ENCUES20	No todos tenemos tienen las mismas oportunidades
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Sí, en Cenditel no existen relaciones jerárquicas marcadas, el trato es completamente horizontal
ENCUES23	Sí
ENCUES24	No ya que los canales de comunicación no son los mejores
ENCUES25	No, el ambiente es estresante
ENCUES26	Sí, porque persigo trabajar en la institución hasta dentro de unos cuantos años

**Ítem 4: ¿Qué tanto recomiendas a tu organización como un buen lugar para trabajar? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Lo recomiendo
ENCUES02	La recomendaría de manera favorable, considero que dentro de la misma se pueden aprovechar aspecto de crecimiento y la posibilidad de articular y conocer cosas nuevas
ENCUES03	Nunca
ENCUES04	Muy recomendable
ENCUES05	Medio
ENCUES06	Bastante
ENCUES07	Medio
ENCUES08	Mucho
ENCUES09	Poco
ENCUES10	Completamente
ENCUES11	Poco
ENCUES12	100%
ENCUES13	Poco
ENCUES14	Nunca
ENCUES15	Regular
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Lo recomiendo 80 %
ENCUES18	Nada
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Poco
ENCUES21	Mucho
ENCUES22	Lo recomiendo al 100%
ENCUES23	Mucho
ENCUES24	Recomendado
ENCUES25	Poco
ENCUES26	Lo recomiendo 100%

**Ítem 5: ¿Cómo puedes hacer de tu organización un excelente lugar para trabajar?**  
**Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Poco no existe compromiso laboral
ENCUES02	Aportando ideas, siendo efectiva, manejando la gestión del tiempo de forma tal que las actividades planificadas se logren realizar y de esta forma hacer un buen uso de mí logro de meta laborales
ENCUES03	Siendo responsable y eficiente
ENCUES04	Contribuir a mantener un buen ambiente de trabajo
ENCUES05	Trabajar con honestidad y profesionalismo ante todo
ENCUES06	Aprendiendo de los errores, estar dispuesto a aprender cada día, para ser mejor
ENCUES07	Mi compromiso es sólo con mis obligaciones para cumplir con las funciones asignadas
ENCUES08	Poco, pues mi compromiso está en cumplir con mi trabajo
ENCUES09	Apoyando a todo el personal en el área en la cual mis conocimientos puedan dar valor agregado a la actividades y proyectos
ENCUES10	Trabajando con pasión
ENCUES11	Nada mientras realmente no exista compromiso por parte de todos y no de algunos
ENCUES12	Aprendiendo e integrándome cada día
ENCUES13	Con el trabajo colaborativo y la excelencia
ENCUES14	Practicando valores, siendo eficaz y eficiente en nuestras actividades siempre que nos guste lo que hacemos
ENCUES15	Respetando y valorando el trabajo de todos
ENCUES16	Trabajo en equipo
ENCUES17	Trabajo en equipo con armonía y buena comunicación
ENCUES18	Nada, no hay compromiso laboral de parte de todos los trabajadores
ENCUES19	Cumpliendo con mis actividades y siendo empático con mis compañeros
ENCUES20	Más café y comida
ENCUES21	Mejor servicio de internet
ENCUES22	Mediante el trabajo colaborativo, aplicando los cuatro procesos sustantivos: desarrollo, investigación, reflexión y apropiación
ENCUES23	Mejorar cada día
ENCUES24	Siendo proactiva
ENCUES25	Respetando las normas y trabajando en equipo
ENCUES26	Cumpliendo con mi labor y dando lo mejor de mi

**Ítem 6: ¿Existen áreas de distracción cerca de tu organización para descansar en los tiempos libres? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, sugerencia pudieran mejorar estás áreas
ENCUES02	Pocas, sin embargo, existen áreas verdes en la fundación que permite hacer actividades de descanso y recreación
ENCUES03	Sí, el Jardín Botánico, aunque no pertenece a la propia organización
ENCUES04	Sí
ENCUES05	Sí
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí, contamos con los espacios construidos por la organización en la cercanía de la institución como lo son las áreas de la plaza y de deporte
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí
ENCUES13	Sí, el Jardín Botánico, además de la plaza y la cancha de basketball donde también existe una mesa de ping pong
ENCUES14	Sí, la plaza del talento y zona de deporte
ENCUES15	No pues los espacios que existen son más para el disfrute que para el descanso
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí la cancha puede ser catalogada como un espacio de descanso entonces si existe. Sin embargo, pienso que ese espacio no es el idóneo para el descanso, aunque sí se puede disfrutar del mismo en el tiempo libre
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Sí, una mesa de ping pong, un aro de básquet, la Plaza del Talento con espacios para sentarse y compartir un café, almorzar, entre otros
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí, aun cuando no de un todo están adecuadas para el descanso, pues sólo existen unas mesas en la plaza para compartir y una cancha de deporte
ENCUES26	Sí

**Ítem 7: ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, es agradable y cómodo
ENCUES02	Sí, bastante cómodo
ENCUES03	Sí, aunque es pequeño tiene lo necesario para cumplir con la jornada de trabajo
ENCUES04	Sí pues cuenta con el espacio y los bienes necesarios para realizar el trabajo asignado
ENCUES05	Poco, pues es muy pequeño
ENCUES06	No lo suficiente, pues es muy pequeño
ENCUES07	Poco, debería ser más amplio
ENCUES08	No, es demasiado pequeño
ENCUES09	Sí, tiene lo suficiente para cumplir mis funciones
ENCUES10	Sí, pues todos los espacios de la institución están destinado para cumplir con la jornada laboral, por lo que no se requieren de espacios amplios
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, es agradable adaptado a mi gusto. Con mi espacio de trabajo me identifico conmigo y con la institución
ENCUES13	Es muy pequeño
ENCUES14	Un cubículo que tiene el tamaño necesario para permanecer durante la jornada laboral
ENCUES15	No, es muy limitado
ENCUES16	Podría ser más amplio
ENCUES17	No, es muy pequeño
ENCUES18	Sí, cómodo pues cuenta con lo necesario para trabajar
ENCUES19	No, es muy pequeño
ENCUES20	Sí, pues tengo todo lo que quiero para sentirme como en casa, por ello me identifico con Cenditel
ENCUES21	No, es muy limitado para interactuar con los compañeros
ENCUES22	Si lo es. Tengo una buena silla, equipos y el clima es agradable
ENCUES23	Es cómodo, pero pequeño
ENCUES24	Sí, aunque es muy pequeño pues se trata de un cubículo
ENCUES25	No es muy pequeño
ENCUES26	Sí, cuento con todo lo necesario para realizar la jornada laboral de manera cómoda

**Ítem 8: ¿Tienes acceso a herramientas, materiales, equipos e insumos necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, puesuento con todos los bienes necesarios
ENCUES02	Sí,uento con todos los equipos para realizar el trabajo
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí, la institución suministra mobiliario acorde para realizar el trabajo
ENCUES05	Sí
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí
ENCUES08	Sí, los espacios están dotados con todo lo que se requiere para cumplir con la jornada laboral
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí,uento con todos los bienes necesarios en sus puestos de trabajo
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, cada uno de los trabajadores cuentan con sus equipos tecnológicos y el mobiliario necesario para cumplir con sus funciones
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí, en nuestros puestos de trabajo existe mobiliario y equipos tecnológicos
ENCUES15	Sí
ENCUES16	Sí,uento con todo lo necesario para trabajar, es como estar en casa
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Todos los equipos están actualizados y cumplen adecuadamente las funciones necesarias
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí además de contar con los equipos y mobiliario necesario, también se tiene acceso a las herramientas, materiales e insumos necesarios para realizar mi trabajo de manera adecuada
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**Ítem 9: ¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte respuesta oportuna durante la jornada laboral? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, pues siempre está pendiente de nuestro accionar dentro de CENDITEL y del trabajo que se realiza en beneficio de la gestión del departamento y la Fundación
ENCUES02	Sí, porque aprecia el trabajo que realizo dentro de CENDITEL
ENCUES03	No siempre
ENCUES04	Sí lo que me motiva a cumplir con mis funciones de manera eficiente
ENCUES05	Pocas veces
ENCUES06	Algunas veces
ENCUES07	Sí, porque me forman y capacitan para cumplir con mis funciones.
ENCUES08	No siempre
ENCUES09	Sí, motivándome a dar respuesta oportuna al cumplimiento de mis tareas y de los objetivos de la institución
ENCUES10	A veces
ENCUES11	Sí lo que motiva a realizar de manera efectiva las actividades y tareas asignadas
ENCUES12	No, siempre tiene algo que hacer
ENCUES13	No, pues es difícil la comunicación con el jefe
ENCUES14	Sí, porque recibo de manera inmediata la información necesaria para solucionar los problemas que surgen en el desarrollo de las actividades.
ENCUES15	Sí, contribuyendo efectivamente en la gestión de la oficina
ENCUES16	No siempre
ENCUES17	Pocas veces
ENCUES18	Sí, porque mi jefe interactúa conmigo las estrategias para lograr los objetivos del departamento y CENDITEL
ENCUES19	No siempre
ENCUES20	Sí lo que permite la entrega oportuna de los productos solicitados por el nivel gerencial, motivándome a cumplir con mi trabajo
ENCUES21	No siempre
ENCUES22	Siempre, porque me impulsa a continuar formándome en mi área de trabajo
ENCUES23	No, algunas veces
ENCUES24	Pocas veces
ENCUES25	Sí, porque reconoce mi trabajo y estima el esfuerzo que realizo para lograr las metas del departamento
ENCUES26	Pocas veces

**Ítem 10: ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, porque sé lo que esperan los jefes de mí
ENCUES02	Sí
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí
ENCUES05	Sí, porque en la oficina nos dan la oportunidad de expresarnos libremente
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí
ENCUES08	Sí, porque reconocen mis habilidades, destrezas y capacidades, así como la experiencia que tengo en el sector público
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, porque tengo la oportunidad de hacer lo que sé cada día en CENDITEL
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí
ENCUES15	No, pocas veces
ENCUES16	Sí, porque siempre estoy dispuesta a trabajar por el bien de mis compañeros y de la institución
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí, porque entiendo con claridad lo que debo hacer y lo que busca CENDITEL como institución pública en el ámbito de la ciencia y la tecnología
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Todo el tiempo
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**Ítem 11: ¿Sientes que el nivel gerencial te motiva a expresar tus opiniones y participar activamente dentro de la organización? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, porque comprenden que nuestro trabajo es importante, por lo que nos escuchan y respetan nuestras opiniones
ENCUES02	Sí, porque el nivel gerencial considera nuestras opiniones al permitirnos participar en las propuestas y/o ejecución de proyectos
ENCUES03	Casi nunca
ENCUES04	Pocas veces
ENCUES05	No, pues no participo en los proyectos de CENDITEL ya que solo realizó actividades administrativas
ENCUES06	Sí, porque me siento satisfecha pues consideran mis opiniones en la formulación de proyectos
ENCUES07	No, pues no participo activamente en los proyectos
ENCUES08	Casi nunca
ENCUES09	Sí, porque nos toman en cuenta en la formulación, diseño y puesta en práctica de los proyectos institucionales
ENCUES10	Pocas veces expresan palabras de agradecimiento o felicitaciones
ENCUES11	Sí, porque consideran las opiniones de los trabajadores y les permiten participar activamente en los proyectos de la institución
ENCUES12	No, pues no dan palabras de aliento para continuar con el trabajo
ENCUES13	Sí, porque me reconocen el trabajo
ENCUES14	Sí
ENCUES15	No, dado que solo realizo actividades de oficina
ENCUES16	No, les preocupa más el cumplimiento del trabajo
ENCUES17	Pocas veces
ENCUES18	Sí, siempre que lo requiera el nivel gerencial
ENCUES19	Algunas veces
ENCUES20	Sí, siempre que requieren de mis conocimientos
ENCUES21	A veces
ENCUES22	En todo momento
ENCUES23	Casi nunca
ENCUES24	Sí, siempre que requieren de mis conocimientos
ENCUES25	Pocas veces
ENCUES26	Algunas veces

**Ítem 12: ¿Tienes la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesitas durante tu jornada laboral? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, cuando lo requiero dado que mi trabajo requiere de la producción de conocimiento genera cansancio
ENCUES02	Poco, pero no por qué no me lo permitan sino por la dinámica de trabajo
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí
ENCUES05	Sí, cuando las jornadas requieren de mayor tiempo que el establecido por jornada laboral
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí, dado que siempre los jefes han incentivado el tiempo de descanso como herramienta necesaria para aumentar la productividad
ENCUES08	Sí, siempre y cuando dicho tiempo no limite la ejecución efectiva de las actividades asignadas
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí, siempre y cuando se justifique con relación a las actividades que se están desarrollando
ENCUES11	Sí, cuando es necesario dado el cansancio que genera el permanecer sentado frente al computador
ENCUES12	Sí, justificado
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí
ENCUES15	Sí
ENCUES16	Sí, cuando lo requiero por circunstancia propias del trabajo que realizo y previo conocimiento por parte del equipo de trabajo
ENCUES17	Sí, cuando se justifica
ENCUES18	Sí
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí, siempre y cuando se requiera
ENCUES21	Sí, cuando lo necesito, pues poco tomo tiempo para descansar
ENCUES22	Sí, la tengo
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**Ítem 13: ¿Sientes que cuentas con un balance sano en tu trabajo? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, porque existe un ambiente de trabajo saludable
ENCUES02	No, en oportunidades siento cargas de trabajo no equilibradas
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí, pues existe buenas relaciones con los compañeros de trabajo
ENCUES05	No, porque existe poca participación de todos los trabajadores en los proyectos de la institución
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí existe un balance sano en el trabajo aun cuando el nivel gerencial no motiva a sus trabajadores en un 100%
ENCUES08	Sí, porque nos llevamos bien como equipo de trabajo
ENCUES09	Sí, todos nos llevamos bien
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, porque el ambiente de trabajo es agradable y armónico
ENCUES13	Sí, porque existe el trabajo cooperativo y colaborativo
ENCUES14	Sí
ENCUES15	Sí es sano el lugar de trabajo pues todos trabajamos como un único equipo
ENCUES16	Sí, porque todos se respetan entre sí, al escuchar y aceptar las opiniones de cada uno
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí, los lazos de amistad están bien definidos entre la mayoría de los compañeros de trabajo
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí, efectivamente el respeto, la motivación y el deseo de cumplir con los objetivos institucionales provocan un ambiente de trabajo sano y armónico
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Actualmente sí
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí pues existe un ambiente saludable en el que provoca trabajar por el bienestar de la institución
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**Ítem 14: ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?**  
**Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, porque se trabaja en equipo
ENCUES02	Sí, está tributando al objetivo organizacional
ENCUES03	Siempre
ENCUES04	Sí pues cada uno de los trabajadores de la institución trabaja por un único fin
ENCUES05	Sí, ya que trabajo por mí propio bien y el de mis compañeros
ENCUES06	En todo momento
ENCUES07	Siempre
ENCUES08	Sí, porque cada trabajador realiza sus actividades con base a la misión, visión y objetivos de la organización
ENCUES09	Sí porque se trabaja en conjunto desde el nivel gerencial hasta los trabajadores
ENCUES10	A cada momento
ENCUES11	Sí, siempre
ENCUES12	Siempre
ENCUES13	Sí porque existe confianza en lo que cada uno realiza permitiendo cumplir con los objetivos de la fundación
ENCUES14	Todos los días
ENCUES15	Sí porque existen compañeros que se preocupan por dar seguimiento al trabajo que se realiza
ENCUES16	Totalmente
ENCUES17	Siempre
ENCUES18	Siempre
ENCUES19	Sí, porque todos los trabajadores (incluyéndome) sumamos al esfuerzo de cada uno para cumplir con los objetivos propuestos por el nivel gerencial
ENCUES20	Siempre es lo que me corresponde hacer
ENCUES21	Siempre
ENCUES22	Sí, es fundamental
ENCUES23	Sí, porque existe desde el nivel gerencial personal encargado de velar por el cumplimiento de las funciones asignadas para lograr los objetivos de la institución
ENCUES24	En cada momento
ENCUES25	Siempre
ENCUES26	Siempre

**Ítem 15: ¿Consideras que tus funciones, actividades y tareas dentro de la organización están bien definidas para trabajar en equipo? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí pues existe lineamientos desde el nivel gerencial
ENCUES02	No, considero deben ser revisadas
ENCUES03	Sí porque existen los manuales de procedimiento
ENCUES04	Sí porque lo establecen las funciones inherentes al cargo
ENCUES05	No deben ser redireccionadas
ENCUES06	No mucho
ENCUES07	No pues no están claros los manuales
ENCUES08	Sí pero requieren ser actualizadas
ENCUES09	No, deben adaptarse a las tareas actuales
ENCUES10	Sí aun cuando considero que algunas funciones no están acordes a mi cargo pues son parte de las funciones de otros compañeros
ENCUES11	No, deben ser revisadas y modificadas
ENCUES12	Sí pues están definidas por recurso humano
ENCUES13	No todas están alineadas al perfil del cargo
ENCUES14	Algunas
ENCUES15	No, creo que algunas funciones no me corresponden
ENCUES16	Sí, sin embargo considero que deben ser revisadas periódicamente
ENCUES17	Sí pues están definidas para cada uno de los cargos
ENCUES18	No están actualizadas
ENCUES19	Sí pues se corresponden con cada una de las actividades que realizó
ENCUES20	Sí pues tan acordes al perfil del cargo
ENCUES21	No, requieren ser revisadas
ENCUES22	Completamente
ENCUES23	No son del todo acorde con lo que hago
ENCUES24	Deben ser revisadas
ENCUES25	No mucho, pues no está claras las funciones que me corresponden realizar
ENCUES26	No todas, algunas requieren ser revisadas

**Ítem 16: ¿Cómo describes tu relación con tu jefe inmediato?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Buena, siempre está dispuesto a colaborar
ENCUES02	Buena, no existen ningún tipo de problemas
ENCUES03	Buena, siempre colabora con el equipo de trabajo
ENCUES04	Es operativa y cordial
ENCUES05	Buena, pues está dispuesto a colaborar
ENCUES06	Buena, es lo máximo
ENCUES07	Buena pues existen objetivos claros en la oficina
ENCUES08	Buena
ENCUES09	Excelente siempre trabajamos en equipo
ENCUES10	Excelente, siempre trabaja en equipo
ENCUES11	Excelente, trabaja con todos los compañeros de trabajo cuando se requiere
ENCUES12	Buena pues siempre presta ayuda para cumplir con el trabajo
ENCUES13	Excelente pues está dispuesto a trabajar
ENCUES14	Bien, sana agradable
ENCUES15	Buena y agradable
ENCUES16	Excelente, siempre está dispuesto a trabajar
ENCUES17	Excelente, siempre trabaja por el bien de la oficina
ENCUES18	Excelente, siempre trabajamos como equipo
ENCUES19	Excelente
ENCUES20	Padre/hija
ENCUES21	Padre/Hijo
ENCUES22	Padre/hija Padre/Hijo Muy cercana.
ENCUES23	Excelente
ENCUES24	Buena, sana, agradable
ENCUES25	Buena, armónica
ENCUES26	Buena, sana

**Ítem 17: ¿Consideras que tú jefe inmediato es alguien en quién se puede confiar? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, es una persona abierta
ENCUES02	Sí, totalmente
ENCUES03	Sí, es más, un compañero de trabajo que un jefe
ENCUES04	Sí
ENCUES05	Sí
ENCUES06	Sí, pues nos considera a todos como su compañero de trabajo, un amigo
ENCUES07	Sí
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí siempre está dispuesto a escuchar
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí, pues siempre nos ha hablado claro
ENCUES12	Sí
ENCUES13	Sí es abierto y sabe escuchar
ENCUES14	Sí
ENCUES15	Sí es una persona con valores y principios bien definidos
ENCUES16	Sí nos escucha con atención
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí es una persona con valores y principios bien definidos
ENCUES19	Sí pues siempre nos escucha y nos da palabras de aliento
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí pues es respetuoso con cada uno de nosotros
ENCUES22	Sí, si lo es
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí, siempre está dispuesto a escuchar
ENCUES25	Sí es abierto y siempre dispuesto a escuchar
ENCUES26	Sí

**Ítem 18: ¿Crees que tu organización protege a sus trabajadores de la discriminación? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí
ENCUES02	Sí, porque les permite a todos los miembros de la organización sin distinción alguna aportar al éxito de la gestión institucional
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí
ENCUES05	No
ENCUES06	Sí, porque me siento segura de trabajar en las instalaciones de CENDITEL y su entorno, pues existe respeto por los demás miembros del entorno
ENCUES07	No
ENCUES08	No contestó
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí, porque nos permiten como personas aportar para la consecución de los logros de CENDITEL
ENCUES12	Sí
ENCUES13	Siempre en todo momento
ENCUES14	Sí, incluso aplica la verdadera inclusión
ENCUES15	Sí
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí
ENCUES19	Sí, porque nos sentimos como una sola persona, pues trabajamos en equipo
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Sí, todo el equipo directivo está dedicado a promover el trato respetuoso entre todos
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	No contestó
ENCUES26	Sí

**Ítem 19: ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo de trabajo? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí, por lo que nos incluye como equipo para cumplir con los objetivos de la institución
ENCUES02	Sí porque se identifica con la institución y su equipo de trabajo
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí porque reconoce mis fortalezas y debilidades
ENCUES05	Sí
ENCUES06	Sí porque no existen secretos entre lo que se hace y se predica dentro de la oficina
ENCUES07	Sí
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí porque nos respeta como ciudadanos
ENCUES10	Sí porque siempre está dispuesto a trabajar con cualquier trabajador sin distinción alguna
ENCUES11	Sí porque trabaja con quien se requiera y siempre habla con claridad
ENCUES12	Sí por actúa siempre bajo principios y valores bien definidos permitiendo la inclusión de todos como equipo de trabajo
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí pues me permite trabajar con otros compañeros sin problemas
ENCUES15	Sí
ENCUES16	Sí porque permite que todos contribuyamos con el trabajo de la oficina
ENCUES17	Sí siempre
ENCUES18	Siempre esta habla con claridad y deja bien claro lo que quiere de cada uno de los trabajadores de la oficina
ENCUES19	Sí
ENCUES20	Sí siempre habla claro al momento de definir responsabilidades y roles al trabajo que se debe realizar
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Completamente
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí, ya que está dispuesto a escuchar en todo momento

**Ítem 20: ¿Puedes contar con tus compañeros de trabajo cuando necesitas ayuda?**  
**Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí
ENCUES02	Sí, hay buena colaboración por parte del equipo de trabajo
ENCUES03	Sí
ENCUES04	Sí
ENCUES05	Sí
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Algunos
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí, porque comprendo, respeto y acepto las opiniones de mis compañeros al momento de trabajar en equipo
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, porque me siento parte del equipo de trabajo de CENDITEL que buscamos alcanzar los objetivos organizacionales
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí, porque me siento seguro de trabajar con los compañeros que forman parte del personal de CENDITEL
ENCUES15	Sí, somos un equipo para cuando alguna no puede.
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Siempre que se requiere
ENCUES18	Sí todos siempre están dispuesto a colaborar
ENCUES19	A veces
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí siempre se trabaja en equipo
ENCUES22	Con la mayoría
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí, porque somos un solo equipo al momento de proyectar, ejecutar y cumplir los objetivos y metas CENDITEL
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**Ítem 21: ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus compañeros de trabajo contigo y tú con ellos? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí muy buena
ENCUES02	Sí excelente
ENCUES03	Sí buena
ENCUES04	Sí excelente
ENCUES05	Sí excelente
ENCUES06	Sí buena
ENCUES07	Sí, un grupo
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí pues siempre están dispuesto a trabajar en equipo
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Sí, aunque estoy conociéndolos poco a poco
ENCUES13	Sí
ENCUES14	Sí buena
ENCUES15	Sí buena
ENCUES16	Sí buena
ENCUES17	Sí súper buena
ENCUES18	Sí excelente
ENCUES19	A veces
ENCUES20	Algunas veces
ENCUES21	Sí excelente
ENCUES22	Muy buena
ENCUES23	Sí buenísima
ENCUES24	Sí excelente
ENCUES25	Sí excelente
ENCUES26	Sí buena

**Ítem 22: ¿Consideras que tus compañeros de trabajo y el nivel gerencial están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí siempre
ENCUES02	Siempre
ENCUES03	Siempre
ENCUES04	Cada vez que lo requiero
ENCUES05	Algunos
ENCUES06	Sí aunque son pocos
ENCUES07	A veces
ENCUES08	Sí siempre
ENCUES09	Sí no todos los compañeros
ENCUES10	Sí la mayoría de los compañeros
ENCUES11	Sí siempre
ENCUES12	Eso espero...poco a poco
ENCUES13	Sí a veces
ENCUES14	No siempre las aceptan
ENCUES15	Sí casa siempre
ENCUES16	Sí por lo general
ENCUES17	Sí siempre
ENCUES18	Sí siempre
ENCUES19	A veces
ENCUES20	No todos
ENCUES21	Sí casi todos los compañeros
ENCUES22	La mayoría sí
ENCUES23	Sí siempre
ENCUES24	Sí siempre
ENCUES25	Sí siempre
ENCUES26	Sí siempre

**Ítem 23: Describa los mecanismos que emplea el nivel gerencial para reconocer tu trabajo.**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Son pocos
ENCUES02	Actividades de reconocimiento
ENCUES03	Evaluación trimestral
ENCUES04	Evaluaciones periódicas y regulares
ENCUES05	Opiniones de otros
ENCUES06	Bono de evaluación
ENCUES07	Ninguno
ENCUES08	Revisión de tareas cumplidas y proyectos en los que he participado
ENCUES09	Reconocimientos
ENCUES10	Estímulos y reconocimientos
ENCUES11	Evaluación continua
ENCUES12	El seguimiento continuo de las actividades indicadas
ENCUES13	Bulos, certificados
ENCUES14	Reconocimientos, agradecimiento verbal o por escrito
ENCUES15	Reconocimientos
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Felicitaciones personales, reconocimiento público
ENCUES18	Motivación, reconocimientos, espacios recreaciones
ENCUES19	Me toma en cuenta en decisiones de trabajo
ENCUES20	Charlas motivacionales, reconocimientos, bonos complementarios, compartir, espacios de esparcimiento
ENCUES21	Motivación y seguimiento, reconocimientos
ENCUES22	Reconocimientos, espacios para compartir, combos de comida, bonos de productividad
ENCUES23	Verbalmente
ENCUES24	Motivacional
ENCUES25	Evaluación, reconocimientos, bonificaciones
ENCUES26	Conocimientos en lo que uno sabe

**Ítem 24: ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes, de parte del nivel gerencial, reconocimiento por tu trabajo dentro de la organización? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Puede mejorar
ENCUES02	Sí aunque puede mejorar
ENCUES03	Sí, pues valoran a menudo el trabajo que se realiza
ENCUES04	Sí aunque pudieran existir otros tipos de reconocimiento
ENCUES05	No, debería ser más frecuente aunque no sea en términos monetarios
ENCUES06	No deberían darse con mayor frecuencia
ENCUES07	No pues lo realizan sólo cuando se trata de una festividad especial
ENCUES08	Sí, pero podría evaluarse realizarlos con mayor frecuencia
ENCUES09	Sí, totalmente de acuerdo
ENCUES10	Sí aunque cuando podrían buscar otros tipos de reconocimiento
ENCUES011	No, pues pocas veces otorgan reconocimiento o dan palabras de felicitaciones
ENCUES12	No pues se reciben esporádicamente
ENCUES13	No, pues pocas veces reconocen el trabajo
ENCUES14	No, deberían existir palabras de aliento y motivación todos los días
ENCUES15	No, pues la verdad no se trata de reconocer sólo lo que el nivel gerencial quiere reconocer
ENCUES16	Sí, aunque su frecuencia debería ser permanente
ENCUES17	Sí siempre
ENCUES18	Sí siempre
ENCUES19	Sí totalmente
ENCUES20	Sí siempre
ENCUES21	No, considero que deberían ser a diario. Un reconocimiento no es solo monetario
ENCUES22	Sí, es con suficiente frecuencia.
ENCUES23	Sí pero debería ser más frecuente
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí siempre

**Ítem 25: ¿Consideras que la organización celebra tus logros y aprendizajes?**  
**Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Poco
ENCUES02	Poco
ENCUES03	No solo cuando se realizan celebraciones en la institución
ENCUES04	Sí cuando se logra ejecutar los proyectos
ENCUES05	No siempre
ENCUES06	Sí cuando se logra ejecutar las actividades de manera efectiva y eficaz
ENCUES07	A veces
ENCUES08	Sí cuando se logra ejecutar los proyectos
ENCUES09	No, nunca
ENCUES10	A veces
ENCUES11	Sí cuando se logra ejecutar los proyectos
ENCUES12	Algunas veces
ENCUES13	Casi siempre
ENCUES14	A veces
ENCUES15	A veces
ENCUES16	A veces
ENCUES17	Sí cuando se logra ejecutar los proyectos
ENCUES18	Algunas veces
ENCUES19	No siempre
ENCUES20	Sí cuando se logra ejecutar las actividades de manera efectiva y eficaz
ENCUES21	No siempre
ENCUES22	Sí, son reconocidos y celebrados
ENCUES23	Sí cuando se logra ejecutar las actividades de manera efectiva y eficaz
ENCUES24	A veces
ENCUES25	Nunca
ENCUES26	Sí siempre

**Ítem 26: ¿Consideras que el reconocimiento por tu trabajo tiene un verdadero valor cuando lo recibes? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí siempre
ENCUES02	Sí siempre
ENCUES03	Sí siempre
ENCUES04	Sí siempre
ENCUES05	No pues considero que no lo realizan por el verdadero trabajo que se realiza
ENCUES06	Sí
ENCUES07	No pues no siempre están de acuerdo con lo que se opina
ENCUES08	Sí siempre
ENCUES09	Sí
ENCUES10	Sí
ENCUES11	Sí siempre
ENCUES12	Sí siempre
ENCUES13	Sí siempre
ENCUES14	Sí
ENCUES15	Sí siempre
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí siempre
ENCUES18	Sí siempre
ENCUES19	Sí siempre
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Sí, siempre
ENCUES23	Sí
ENCUES24	Sí
ENCUES25	Sí siempre
ENCUES26	Sí siempre

**Ítem 27: ¿Tienes la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de tu organización? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Poco
ENCUES02	Sí nos capacitan constantemente
ENCUES03	Sí dan la oportunidad de capacitarse
ENCUES04	Sí dan la oportunidad de estudiar
ENCUES05	Sí promueven espacio de socialización
ENCUES06	No pues sólo a algunos les dan la oportunidad de capacitarse desmotivando a los trabajadores y por ende no hay compromiso laboral
ENCUES07	Sí capacitándonos frecuentemente
ENCUES08	Sí capacitándonos frecuentemente
ENCUES09	Sí capacitándonos frecuentemente
ENCUES10	Sí motivándonos a seguir formándonos en el área del conocimiento que nos interesa
ENCUES11	Sí capacitándonos frecuentemente
ENCUES12	Sí capacitándonos cada cierto tiempo
ENCUES13	Sí capacitándonos
ENCUES14	Sí, nos motivan a seguir estudiando para avanzar o si ven nuestras capacidades nos nombran cara visibles de áreas
ENCUES15	Sí capacitándonos periódicamente
ENCUES16	Sí capacitándonos
ENCUES17	No pues las oportunidades no son iguales para todos
ENCUES18	Sí capacitándonos
ENCUES19	Sí capacitándonos
ENCUES20	Siempre
ENCUES21	No siempre hay limitaciones de recursos
ENCUES22	Sí, de hecho he tenido la oportunidad de surgir dentro de la misma
ENCUES23	Sí capacitándonos
ENCUES24	No pues no todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades para capacitarse, lo que provoca baja motivación para trabajar
ENCUES25	Sí capacitándonos
ENCUES26	Sí capacitándonos

**Ítem 28: ¿Cómo te sentirías si el nivel gerencial te motivara a utilizar tus habilidades, capacidades y destrezas para hacer tu trabajo? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Satisfecho
ENCUES02	Sería una motivación importante y su reconocimiento
ENCUES03	Valorada
ENCUES04	Integrado y con propósito
ENCUES05	Incluida
ENCUES06	Feliz y motivado
ENCUES07	Con más ganas de trabajar
ENCUES08	Bien
ENCUES09	Bien
ENCUES10	No aplica
ENCUES11	Excelente
ENCUES12	Excelente
ENCUES13	El nivel Gerencia siempre motiva a ser cada día mejor
ENCUES14	Bien
ENCUES15	Realizado
ENCUES16	Si
ENCUES17	Agradecida y satisfecha
ENCUES18	Bien
ENCUES19	Muy bien
ENCUES20	Bien
ENCUES21	Bien
ENCUES22	Yo me siento bien con la motivación que recibo
ENCUES23	Mucho mejor
ENCUES24	Excelente
ENCUES25	Motivada
ENCUES26	Me sentiría satisfecho

**Ítem 29: ¿Sientes que tienes la oportunidad de mejorar tus habilidades, capacidades y destrezas dentro de la organización? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí siempre
ENCUES02	Sí, se puede aprender de las experiencias y del equipo de trabajo
ENCUES03	Sí siempre
ENCUES04	Sí siempre
ENCUES05	No
ENCUES06	Sí siempre
ENCUES07	Sí siempre
ENCUES08	Sí siempre
ENCUES09	Sí siempre
ENCUES10	Sí siempre
ENCUES11	Sí casi siempre
ENCUES12	Sí, mucho
ENCUES13	Sí mucho
ENCUES14	Sí, en lo que uno pueda mejorar y aprender más cosas mejor
ENCUES15	Sí
ENCUES16	Sí cuando existe la oportunidad de ejecutar un proyecto
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Sí mucho
ENCUES19	Sí siempre
ENCUES20	Sí siempre
ENCUES21	Sí siempre que se debe diseñar y formular un proyecto
ENCUES22	Sí tengo esas oportunidades
ENCUES23	Sí
ENCUES24	No
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí en todo momento

**Ítem 30: ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?**  
**Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Sí siempre
ENCUES02	Sí siempre
ENCUES03	Sí siempre
ENCUES04	Sí siempre
ENCUES05	No pues sólo se hace lo que dice el jefe
ENCUES06	Sí
ENCUES07	No pues por lo general solo predomina la opinión del jefe
ENCUES08	Sí
ENCUES09	Sí siempre
ENCUES10	Sí siempre
ENCUES11	Sí
ENCUES12	Dentro de los parámetros sí
ENCUES13	Sí, absolutamente
ENCUES14	Sí, siempre y cuando este dentro de lo establecido y cumpliendo los objetivos meta
ENCUES15	A veces
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí siempre
ENCUES18	Sí siempre
ENCUES19	Sí siempre
ENCUES20	Sí
ENCUES21	Sí
ENCUES22	Sí tengo esa libertad
ENCUES23	Sí siempre
ENCUES24	Sí siempre
ENCUES25	Sí siempre
ENCUES26	Sí siempre

**Ítem 31: ¿Explique cómo calificaría usted la transparencia de la gestión pública de CENDITEL?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Buena
ENCUES02	Buena
ENCUES03	Buena
ENCUES04	Buena pero puede mejorar
ENCUES05	Muy buena es transparente y pública
ENCUES06	Cien por ciento
ENCUES07	Buena
ENCUES08	De regular a buena
ENCUES09	En general buena
ENCUES10	Buena
ENCUES11	Excelente
ENCUES12	Buena
ENCUES13	Buena
ENCUES14	Excelente muy
ENCUES15	Muy buena, es transparente
ENCUES16	Muy buena, es transparente
ENCUES17	Excelente
ENCUES18	Muy buena
ENCUES19	Es buena
ENCUES20	Es buena
ENCUES21	Excelente
ENCUES22	Hace falta la memoria y cuenta
ENCUES23	Buena, hasta lo que he podido apreciar
ENCUES24	Excelente
ENCUES25	Buena
ENCUES26	100% transparente

**Ítem 32: ¿Describa que procesos realizan los colaboradores para garantizar el cumplimiento de la gestión pública de CENDITEL?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Los procesos operativos y algunos administrativos
ENCUES02	Los procesos del manual de normas y procedimientos y los que dictan las leyes y normas de la república
ENCUES03	El buen desenvolvimiento laboral de cada área
ENCUES04	Con realizar sus funciones asignadas de forma eficaces es garantía de la gestión
ENCUES05	Se cumplen con todos los procedimientos administrativos para la gestión pública desde lo administrativo como lo ejecutivo
ENCUES06	Ser puntuales
ENCUES07	Cumplimiento de sus funciones
ENCUES08	Auditorias
ENCUES09	El cumplimiento del POA
ENCUES10	Cumplir con los productos meta donde se tributa con las diferentes unidades
ENCUES11	Políticas institucionales, cumplimiento de metas y objetivos individuales y colectivos
ENCUES12	Procesos administrativos
ENCUES13	Cumplimiento de los objetivos metas planteados en el año fiscal
ENCUES14	Los procesos asociados a su perfil de cargo
ENCUES15	Minutas, reporte fotográficos, seguimiento y enviar reportes de las actividades
ENCUES16	Apegarse a los lineamientos que refiere la función pública apoyados por las leyes que enmarcan la razón de ser de FUNDACITE
ENCUES17	Los procesos a mi modo de ver no están definidos con claridad
ENCUES18	La planificación y el cumplimiento de la ejecución de los objetivos establecidos para el cumplimiento de las actividades previstas
ENCUES19	Atención a las comunidades, organizaciones, escuelas
ENCUES20	Charlas, foros, ponencias, proyectos
ENCUES21	Elaborar medios verificación de las actividades, así como sistematización de experiencias.
ENCUES22	Acercamiento y propuestas de soluciones en área científico/tecnológica de las comunidades
ENCUES23	Cada unidad tiene los lineamientos para realizar y garantizar los procesos para cumplir con los objetivos de la organización y así cumplir con la misión
ENCUES24	Realizar encuentros de socialización
ENCUES25	Cumpliendo de manera puntual con las actividades
ENCUES26	Proponiendo actividades para apoyar a las comunidades

**Ítem 33: ¿CENDITEL considera dentro de su política de gestión la participación ciudadana para establecer sus planes y acciones de gestión pública? Explique**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Si. Esta activamente trabajando con los proyectos de propuestos desde el Ministerio
ENCUES02	Sí, puesto que se brinda atención a las comunidades
ENCUES03	Si se considera y se hacen pública como las consultas de ley y planificaciones de la mano
ENCUES04	La fundación va para las escuelas y los niños vienen a la fundación para darla a conocer
ENCUES05	Sí. Se coordina con las comunidades las actividades
ENCUES06	Sí
ENCUES07	Sí
ENCUES08	Sí, aun cuando no cuenta con una base de datos sobre las necesidades de la comunidad
ENCUES09	Sí, pues cumple con lo establecido en los manuales de la institución
ENCUES10	Ese es parte del compromiso que tiene como institución pública
ENCUES11	Sí, en todos sus planes de acción
ENCUES12	Sí, es lo que promueve
ENCUES13	Sí, según los lineamientos que estén desarrollando
ENCUES14	Sí
ENCUES15	Sí, todas las tareas y actividades están enfocada a la participación ciudadana en sus diferentes expresiones y organizaciones
ENCUES16	Sí
ENCUES17	Sí
ENCUES18	Si pero hay que hacerle seguimiento a mediano y largo plazo para ver resultados
ENCUES19	Si, veo que están muy atentos a la atención al ciudadano y ver los planes que proponen
ENCUES20	Sí, pues están atendiendo a los niños en la sede
ENCUES21	Sí aun cuando podría ser mejor la gestión
ENCUES22	Sí
ENCUES23	Sí, atienden a las organizaciones y las comunidades
ENCUES24	Sí, poniendo en práctica los proyectos con la participación de las comunidades beneficiadas
ENCUES25	Sí
ENCUES26	Sí

**34. ¿Considera usted como colaborador que hace vida y conoce la gestión de la Fundación CEDITEL si la misma tributa a la satisfacción de las necesidades dentro de la comunidad o población en general?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Falta trabajar un poco esa parte
ENCUES02	Algunos de los compañeros no están motivados por qué no son tomados en cuentas
ENCUES03	Deficiente, pues no hay comunicación entre los jefes y en algunas ocasiones no se delegan actividades a los trabajadores para facilitar la gestión de la institución
ENCUES04	Regular, pues no dan a conocer los resultados de la gestión
ENCUES05	Nos incentiva a tener amor y sentido de pertenencia por la institución
ENCUES06	Podría ser mejor
ENCUES07	Es posible mejorarla
ENCUES08	Es necesario evaluar el accionar del nivel gerencial pues no existe unidad entre los jefes
ENCUES09	Me parece que siempre están pendientes de sus trabajadores
ENCUES10	Muy bueno y empática
ENCUES11	Creo que si generan sentido de pertenencia con la institución
ENCUES12	Es débil
ENCUES13	Es buena, por lo que nos sentimos orgullosos como trabajadores
ENCUES14	Debería mejorar
ENCUES15	Fomenta el sentido de pertenencia
ENCUES16	Contribuye favorablemente con sentido de pertenencia
ENCUES17	Es buena, porque a pesar de los salarios, todos los profesionales realizamos nuestro trabajo con responsabilidad y ética
ENCUES18	Es buena
ENCUES19	Fomenta el sentido de pertenencia
ENCUES20	Excelente, contribuye con el sentido de pertenencia
ENCUES21	Baja
ENCUES22	Regular
ENCUES23	Regular
ENCUES24	Media
ENCUES25	Excelente
ENCUES26	Buena

**Ítem 35: ¿Qué mecanismos considera usted debería poner en práctica para fortalecer la gestión pública?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Mecanismos de comunicación efectivos
ENCUES02	Mayor apoyo a los trabajadores
ENCUES03	Que exista mayor conocimiento sobre los proyectos que se impulsan desde la institución
ENCUES04	Generar más actividades de esparcimientos
ENCUES05	Establecer cronogramas de actividades recreaciones más frecuentes para promover la motivación y favorecer el desempeño laboral
ENCUES06	Más encuentros de socialización de temas de interés de los trabajadores
ENCUES07	Supervisión, constancia y participación
ENCUES08	Nada en particular
ENCUES09	Mayor canales de seguimiento
ENCUES10	Mejor atención a los trabajadores
ENCUES11	Mejorar los sistemas de control interno
ENCUES12	Mejorar el sistema de evaluación
ENCUES13	Revisar y aplicar los sistemas de selección de personal
ENCUES14	Nada
ENCUES15	Establecer estrategias que mejoren el sistema de evaluación
ENCUES16	Cumplir efectivamente con los procesos administrativos
ENCUES17	Nada
ENCUES18	Todo está bien
ENCUES19	Mejorar la comunicación
ENCUES20	Indagar verdaderamente sobre lo que requieren los trabajadores
ENCUES21	Divulgar entre los trabajadores los resultados
ENCUES22	Activar encuentros de socialización de la gestión de la institución
ENCUES23	Todo está bien
ENCUES24	Nada
ENCUES25	Nada
ENCUES26	Nada

**Ítem 36: ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la organización sea un gran lugar para trabajar?**

Informantes	Opiniones
ENCUES01	Mejorar la planificación, la comunicación, el control y la evaluación de las actividades
ENCUES02	Canales de comunicación efectivos
ENCUES03	Mejores remuneraciones
ENCUES04	Mejorar la evaluación del rendimiento del trabajador.
ENCUES05	La inclusión y la igualdad
ENCUES06	Aunque no depende netamente de la institución la mejora salarial, sería bueno eso, ya que lo que representa no tiene el valor representativo del día a día
ENCUES07	Que a todos nos tomen en cuenta por igual
ENCUES08	Mejorar los procesos de comunicación
ENCUES09	Por el momento no tengo consideraciones respecto a esta pregunta
ENCUES10	No aplica
ENCUES11	Incentivos económicos
ENCUES12	Me parece que se ocupan de muchos detalles que en otras empresas no, con ellos se va gestando una buena y sana relación laboral
ENCUES13	Mejorar los salarios
ENCUES14	No contestó
ENCUES15	Definir mejor las tareas y no sobrecargar de trabajo de otras áreas
ENCUES16	Propuesta de crecimiento profesional y aprendizaje por parte de talento humano
ENCUES17	Promover un incentivo de becas para estudios
ENCUES18	No contestó
ENCUES19	La comunicación más fluida
ENCUES20	No contestó
ENCUES21	Silla camas en la oficina, mallas en las ventanas
ENCUES22	Mejorar los ingresos económicos.
ENCUES23	Mejorar el espacio físico
ENCUES24	No contestó
ENCUES25	Mejorar el proceso de seguimiento de las actividades
ENCUES26	Mi trabajo es un sitio adecuado donde con ayuda de mis compañeros se logra aprender cada día cosas nuevas

### Anexo 3: Validación de expertos

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

#### VALIDACIÓN

En mi carácter de experto en el campo de la investigación en el área de las ciencias sociales y metodología, valido el instrumento de recolección de datos a utilizar en el trabajo de investigación titulado **ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE LA GESTIÓN PÚBLICA**, el cual presentará la Licenciada Tayany Zerpa, titular de la Cédula de Identidad N°, como requisito para optar al grado de Especialista en Gestión del Talento Humano.

Hago constar que dicho instrumento cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 19 días del mes de marzo del año 2024.

**Validado por:** Dra. Bethzaida Beatriz Africano Gelves

C.I. N°: 5.791.749

**Profesión:** Ingeniero.

**Lugar de Trabajo:** Fundación para el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el estado Mérida (FUNDACITE-MÉRIDA)

**Cargo que desempeña:** Analista Administrativo

Firma:

 5791749

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO**  
**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y**  
**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE LA**  
**GESTIÓN PÚBLICA**

Objetivo General	Objetivos Específicos	ITEM	Óptima	Buena	Regular	Rechazada
Proponer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)	1	1 - 22	X			
	2	23-31	X			
	3	32-36	X			

OBSERVACIONES:

Ninguna

  
 Dra. Bethzaida Beatriz Africano Gelves  
 C.I. 5.791.749

**INSTRUMENTO PARA LA  
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de los ítems	✓			
Pertinencia de las categorías	✓			
Relevancia del Contenido	✓			
Factibilidad de la Aplicación	✓			

OBSERVACIONES

Ninguna

www.bdigital.ula.ve

Validado por *Bethzaida B. Africano Gómez* C.I. N° 5791749  
 Ciudad y Fecha *Mérida / 19/03/2024*

Firma

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES  
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES

VALIDACIÓN

En mi carácter de experto en el campo de la investigación en el área de las ciencias sociales y metodología, valido el instrumento de recolección de datos a utilizar en el trabajo de investigación titulado **ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE LA GESTIÓN PÚBLICA**, el cual presentará la Licenciada Tayany Zerpa, titular de la Cédula de Identidad N°13.524.347, como requisito para optar al grado de **Especialista en Gestión del Talento Humano**.

Hago constar que dicho instrumento cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicados en la investigación y ser sometidos a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la ciudad de Mérida, a los 19 días del mes de marzo del año 2024.

Validado por: Dra. María Alejandra Febres-Cordero Colmenárez

C.I. N°: 10.719.469

Profesión: Economista

Lugar de Trabajo: Universidad de Los Andes, Facultad de Ingeniería

Cargo que desempeña: Docente

Firma: \_\_\_\_\_



10.719.469

**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO  
ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y  
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE DE LA  
GESTIÓN PÚBLICA**

Objetivo General	Objetivos Específicos	ITEM	Óptima	Buena	Regular	Rechazada
Proponer estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia y la gestión del talento humano como factor clave de la gestión pública de la Fundación Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnologías Libres (CENDITEL)	1	1 - 22	X			
	2	23-31	X			
	3	32-36	X			

OBSERVACIONES:

Ninguna

  
 Dra. María Alejandra Febres-Cordero Colmenárez  
 C.I. 10.719.469

**INSTRUMENTO PARA LA  
VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Claridad en la redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las categorías	X			
Relevancia del Contenido	X			
Factibilidad de la Aplicación	X			

**OBSERVACIONES**

www.bdigital.ula.ve

Validado por Dra. María Alejandra Febres Cordero C. C.I. N° 10.719.469  
 Ciudad y Fecha Mérida, 19 Marzo 2024

Firma

**C.C. Reconocimiento**