



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**

TESIS

**Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de  
las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata - 2014**

(Estudio realizado en los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Paucarpata,  
provincia Arequipa y región Arequipa, 2014)

**Presentada por: Bachiller LIZBETH MARJORIE VILLALBA APAZA**

Para optar el Título Profesional de Licenciada en  
Educación Primaria

AREQUIPA -PERÚ

2014

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mi querido esposo Luis Miguel, a mis dos pequeñas hijas Nicolle y Ariana, quienes con su apoyo y cariño hicieron posible la culminación de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas y concretamente a la Escuela Académico Profesional de Educación que me albergaron durante mi formación profesional.

Al Dr. Jorge Luis Luque Cruz, Director de la Escuela Académico Profesional de Educación, quien me brindó aliento y una adecuada orientación para lograr culminar este gran desafío.

Al Dr. Julio César Huamaní Cahua, quien me supo dar las orientaciones necesarias para la culminación del presente trabajo de investigación

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

Presento a vuestra consideración la Tesis titulada: "Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Paucarpata 2014" con la finalidad de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Paucarpata, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Alas Peruanas, para obtener el grado de Licenciada en Educación Primaria.

El documento consta de tres capítulos. Es una investigación de tipo correlacional ya que busca precisar el grado de relación existente entre las variables: clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los docentes que laboran en las instituciones educativas en estudio, para tal efecto se ha considerado a toda la población docente y se han utilizado como instrumentos dos cuestionarios que han permitido la recopilación de los datos.

## RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación es determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa.

La población de estudio se determinó entre los docentes de las instituciones educativas que se encuentran en el ámbito geográfico del distrito de Paucarpata-Arequipa, cuya muestra estuvo representada por 220 docentes entre los niveles de primaria y secundaria, siendo una muestra censal, por cuanto se consideró al total de ellos. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación se han procesado a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para la variable independiente y dependiente a los docentes.

Como conclusión principal se ha comprobado que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del distrito de Paucarpata – Arequipa es positiva y altamente significativa, además se ha evidenciado a su vez, que el clima organizacional en las instituciones educativas en estudio es de nivel medio al igual que la satisfacción laboral de los docentes.

Palabras clave: organización, motivación, clima organizacional, satisfacción laboral

## **ABSTRACT**

The principal aim of this investigation is to determine how it is the relation between the climate organizacional and the labor satisfaction in the teachers of the educational public institutions of the district of Paucarpata - Arequipa.

The population of study decided between the teachers of the educational institutions who are in the geographical area of the district of Paucarpata - Arequipa, whose sample was represented by 220 teachers between the levels of primary and secondary, being a sensual sample, since it was considered to the total of them. The statistical information that support this investigation has been processed from the results obtained of the application of the instruments for the independent and dependent variable to the teachers.

Since principal conclusion has verified that the relation between the climate organizacional and the labor satisfaction of the teachers of the district of Paucarpata - Arequipa is positive and highly significant, in addition there has been demonstrated in turn, that the climate organizacional in the educational institutions in study is of average level as the labor satisfaction belongs to the teachers. .

Key words: organization, motivation, climate organizacional, labor satisfaction

## INTRODUCCIÓN

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible analizar la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el docente. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, una persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

El mejoramiento de la calidad educativa es una necesidad urgente en la cual todos los actores educativos, políticos y sociales están de acuerdo, esto significa e implica la modernización de la gestión de cada una de las instituciones educativas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración de las instituciones educativas, especialmente las de gestión estatal. El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa.

De otro lado, la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador, en este caso, de los docentes.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones. En el presente estudio se pretende determinar cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las I.E. del distrito de Paucarpata.

La presente investigación consta de tres capítulos, el primer capítulo comprende el planteamiento metodológico, en el que se considera la descripción de la realidad problemática y dentro de ella, la delimitación de la investigación, la formulación del problema, los objetivos, el planteamiento de la hipótesis y las variables e indicadores, el diseño de la investigación que enmarca el tipo, nivel y método de investigación, se establece además la población y muestra de investigación, se señalan las técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente, la justificación e importancia de la investigación.

El segundo capítulo denominado Marco Teórico, considera los antecedentes como estudios previos, tesis nacionales e internacionales y el conjunto de conocimientos teóricos de la investigación en donde se toma como base los aportes de autores reconocidos en la materia.

Finalmente, en el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación, mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación 1 y 2 a los docentes, determinándose como conclusión principal, que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de las I.E. del distrito de Paucarpata es positiva y altamente significativa, para luego establecer las sugerencias y finalmente, consignar las fuentes de información.

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	vii
INDICE .....	ix

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	01
1.2 Delimitación de la investigación .....	03
1.2.1 Delimitación social.....	03
1.2.2 Delimitación temporal.....	04
1.2.3 Delimitación espacial.....	04
1.3 Problemas de investigación .....	04
1.3.1 Problema general .....	04
1.3.2 Problemas específicos .....	04
1.4 Objetivos de la investigación .....	04
1.4.1 Objetivo general .....	04
1.4.2 Objetivos específicos .....	04
1.5 Hipótesis de investigación .....	05
1.5.1 Hipótesis general .....	05
1.5.2 Hipótesis específicas .....	05
1.5.3 Variables .....	06
1.6 Diseño de investigación.....	07
1.6.1 Tipo de investigación.....	07
1.6.2 Nivel de investigación.....	08
1.6.3 Método .....	08
1.7 Población y muestra de la investigación .....	09

1.7.1 Población.....	09
1.7.2 Muestra .....	09
1.8 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos .....	09
1.8.1 Técnicas.....	09
1.8.2 Instrumentos.....	10
1.9 Justificación e importancia de la investigación .....	10
1.9.1 Justificación teórica .....	10
1.9.2 Justificación práctica .....	10
1.9.3 Justificación social.....	11
1.9.2 Justificación legal .....	11

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la investigación .....	12
2.1.1 Estudios previos .....	12
2.1.2 Tesis nacionales .....	13
2.1.3 Tesis internacionales.....	15
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Clima organizacional .....	16
2.2.1.1 Tipos de clima organizacional .....	18
2.2.1.2 Características del clima organizacional .....	20
2.2.1.3 Dimensiones del clima organizacional.....	25
2.2.1.4 Los factores y estructuras del clima organizacional .....	27
2.2.2 La satisfacción laboral.....	28
2.2.2.1 Actitudes hacia el trabajo .....	30
2.2.2.2 Modelos teóricos que explican la satisfacción en el trabajo .....	31
2.2.2.3 Factores que inciden en la satisfacción laboral .....	33
2.2.2.4 Dimensiones de satisfacción laboral .....	36
2.2.2.5 Factores que determinan la satisfacción laboral.....	39
2.2.2.6 Relación entre motivación, desempeño, necesidades, logro, rendimiento .....	41
2.2.2.7 Efectos de la satisfacción laboral .....	45

2.2.2.8 Éxito de las organizaciones y el grado de satisfacción laboral .....	47
2.2.2.9 Relación entre motivación, desempeño y satisfacción .....	48

## **CAPÍTULO III**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

3.1 Tablas y gráficas estadísticas .....	52
3.1.1 Variable clima organizacional .....	52
3.1.2 Variable satisfacción laboral .....	61
3.2 Contrastación de hipótesis .....	70

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

FUENTES DE INFORMACIÓN

ANEXOS

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

A nivel mundial y latinoamericano las investigaciones efectuadas en cuanto al clima organizacional y/o la satisfacción laboral en el campo de la educación, han demostrado que éstas variables juegan un papel muy importante en el logro de la calidad educativa (Márquez, 2001).

La satisfacción laboral que es dada por la percepción favorable y empática del docente con su trabajo y el clima organizacional como producto del desarrollo de un conjunto de actitudes positivas de los docentes con responsabilidad en su trabajo, como la motivación existente, la capacidad para resolver los problemas internos de la institución, liderazgo existente, reconocimiento por la buena realización de labores, vocación de servicio, seguridad en sí mismo, confianza, identidad con la institución, autorrealización y autoestima de cada uno de los docentes, puede verse afectado en un ámbito radicalmente diferente (Márquez, 2001).

De ahí que, si las necesidades de distinto orden de los docentes, en sus centros laborales son adecuadamente satisfechas, ellos contarán con las condiciones necesarias para su desarrollo integral lo que traerá como consecuencia, una mejor respuesta al ambiente y mejor desempeño. Pero si por el contrario, las respuestas son insatisfactorias, sobrevendrán frustraciones y problemas que derivarán en insatisfacción y en una baja calidad de su trabajo.

La UNESCO (2006) mediante la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC) en un estudio realizado en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay da a conocer situaciones específicas que originan una desmotivación en la labor docente, como el que en casi todos los países la mayoría de los docentes destina más de 30 horas semanales al trabajo, sumando los tiempos dentro y fuera de la jornada remunerada; las situaciones extremas se encuentran en Chile, México y Perú, donde la mayoría trabaja sobre 40 horas semanales en labores docentes; la excepción se encuentra en Uruguay.

En 3 países se descansa muy poco durante la jornada laboral, con un alto porcentaje que descansa menos de 5 minutos al día y una mayoría que solo alcanza a descansar hasta 15 minutos: Argentina, Chile y Uruguay. (UNESCO, 2010).

Además, la UNESCO (2005) en el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo, reportó que en Lima sólo el 55.4% considera que dispone de información necesaria y oportuna para realizar su trabajo, y el 66.2% menciona que existen facilidades para fomentar comunicación entre colegas. Un 36.2% considera que el trámite para pedir ayuda de otras áreas técnicas es ágil y un el 40.6% considera que hace tareas en desacuerdo con las funciones para su cargo. En cuanto a las relaciones establecidas con el director del centro educativo o superiores, el 87.2% afirma poder acceder sin dificultad a ellos, y el 79.7% señala que las relaciones establecidas son cordiales. Sin embargo, menos de la mitad de los profesores (47.8%) considera que los superiores promueven un ambiente de trabajo adecuado al establecimiento, sólo un 32.5% siente que los

superiores aplican con equidad los estímulos y las sanciones y el 52.2% siente que la supervisión tiene un sentido de apoyo y asesoría.

Pero, es en el medio laboral de las instituciones educativas en general y en el presente caso concreto, en las instituciones educativas del ámbito del distrito de Paucarpata, donde se ha podido apreciar que existen problemas relacionados con la satisfacción laboral de los docentes, puesto que, se puede percibir que muchos de ellos no se sienten contentos con las condiciones del puesto de trabajo, con los jefes inmediatos superiores, con sus compañeros de trabajo, con los niveles de coordinación, la infraestructura, entre otros aspectos, lo que evidencia un conjunto de situaciones insatisfechas que se traducen en descontento laboral que no permiten un buen desempeño ni un clima óptimo para el trabajo.

Aunque en la actualidad sigue habiendo una clara tendencia a considerar la satisfacción laboral y el clima organizacional de forma separada, se presenta la tendencia más frecuente en un moderado incremento de los trabajos en los que se aborda conjuntamente el estudio de ambos procesos, pues se puede deducir que la perspectiva interaccionista entre el clima organizacional y la satisfacción laboral son una de las importantes apuestas del presente y futuro inmediato de las instituciones educativas que permitirán una mejor calidad educativa (Chiavenato, 2009).

## **1.2 Delimitación de la Investigación**

### **1.2.1 Delimitación Social**

En la presente investigación, se consideró a los docentes de los niveles primaria y secundaria de las instituciones educativas públicas seleccionadas del distrito de Paucarpata.

### **1.2.2 Delimitación Temporal**

La presente investigación se desarrolló entre los meses de Julio y Noviembre del presente año 2014.

### **1.2.3 Delimitación Espacial**

Para efectos del desarrollo y la aplicación de los instrumentos de investigación se ha considerado a Instituciones educativas públicas que se ubican en el distrito de Paucarpata, provincia y Región Arequipa.

## **1.3 Problemas de Investigación**

### **1.3.1 Problema General**

¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa ?

### **1.3.2 Problemas Específicos**

¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa ?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa ?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1. Objetivo General.**

Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

Identificar el nivel del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa.

Describir el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa.

## 1.5 Hipótesis de la Investigación

### 1.5.1 Hipótesis General

**Hi:** El clima organizacional se relaciona directa y positivamente con la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata.

**Ho:** El clima organizacional no se relaciona ni directa ni positivamente con la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata.

### 1.5.2 Hipótesis Específicas

a) H1: El clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata se halla en el nivel medio. .

Ho: El clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata no se halla en el nivel medio.

b) H2: La satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata se halla en el nivel medio.

Ho: La satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata no se halla en el nivel medio.

### 1.5.3 Variables

#### Variable Independiente

Clima organizacional

**Definición Conceptual:** 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 (Hall, 1996 , p. 11).

**Definición Operacional:** Es la percepción de los docentes que se logra establecer con un cuestionario tipo escala de Likert que toma en cuenta los siguientes indicadores:

- Estructura:
- Responsabilidad.
- Recompensa.
- Desafío.
- Relaciones.
- Cooperación.
- Estándares.
- Conflictos.

### **Variable Dependiente**

Satisfacción laboral

**Definición conceptual:** Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Palma, 1999, p. 23).

**Definición operacional:** Satisfacción que presentan los docentes al realizar su trabajo y que se mide a través de un cuestionario de preguntas tipo escala de Likert que considera como indicadores:

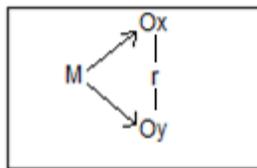
- Condiciones Físicas y/o Materiales.
- Beneficios Laborales y/o Remunerativos
- Políticas Administrativas.
- Relaciones Sociales.
- Desarrollo Personal.
- Desempeño de Tareas.
- Relación con la Autoridad.

## 1.6 Diseño de la Investigación

### 1.6.1 Tipo de Investigación

La presente investigación según el objeto de estudio (correlación), es básica, porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos, tiene como fin crear un cuerpo de conocimientos teóricos sobre los fenómenos educativos, se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Sánchez y Reyes, 2002).

El presente estudio corresponde al diseño no experimental, transversal, y correlacional, porque la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural, es transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se describen relaciones entre las variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Su esquema es el siguiente:



M = Representa la muestra.

Ox = Representa la variable Clima Organizacional.

Oy: = Representa la variable Satisfacción Laboral.

r = Indica la relación existente entre ambas variables.

### 1.6.2 Nivel de Investigación

Es descriptiva correlacional, porque mide y evalúa con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación, la correlación puede ser positiva o negativa y su

utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (Sánchez y Reyes, 2002).

### 1.6.3 Método

Se aplicó el método de investigación ex post facto, que es la búsqueda sistemática empírica en la cual no se tiene control directo sobre la variable independiente porque ya acontecieron sus manifestaciones, o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones, sin intervención directa, a partir de la variación común de las variables independiente y dependiente (Sánchez y Reyes, 2002).

Asimismo, se empleó el método cuantitativo, por cuanto se apoyó de la estadística para corroborar la investigación, pero además se utilizará el método cualitativo que se centra sobre todo en el proceso de interpretación de los datos para fines de comprensión y metodológicos cuando se trate de realizar el análisis durante el proceso de investigación, especialmente en la parte final del trabajo.

## 1.7 Población y Muestra

### 1.7.1 Población

La población está constituida por los docentes (nivel Primaria y Secundaria) que laboran en las instituciones educativas públicas en estudio, quedando establecida de la siguiente manera:

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DOCENTES</b>
40220 "Héroes del Cenepa"	36
40177 "Divino Corazón de Jesús"	34
40164 "José Carlos Mariátegui"	46
40163 "Benigno Ballón Farfán"	40
40010 "Julio César Tello"	64
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>

### **1.7.2 Muestra**

Por ser una población reducida, se consideró a la totalidad de docentes, siendo un estudio de carácter censal.

## **1.8 Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos**

### **1.8.1 Técnicas**

Para ambas variables, se utilizó la encuesta, que es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

### **1.8.2 Instrumentos**

Para recopilar información sobre ambas variables se empleó el cuestionario que es un medio auxiliar para recoger y registrar los datos obtenidos, debidamente validados por expertos.

## **1.9 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.9.1 Justificación Teórica**

El presente estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral se realiza con la idea de profundizar el análisis y conocimiento tanto del problema vinculado a las relaciones humanas, así como de las satisfacciones profesionales de los docentes, en determinado ambiente y de acuerdo a sus perfiles.

### **1.9.2 Justificación Práctica**

Los resultados que se desprendan de la presente investigación repercutirán positivamente en la comunidad educativa de las instituciones y posibilitarán mejores condiciones de apertura para las personas comprometidas con el cambio en el campo de la educación. Además, es de

gran relevancia en la medida que brinda un aporte práctico en vista que proporcionará información válida y objetiva a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata, con el fin de que se apliquen estrategias y/o actividades con participación de los docentes y directivos, orientados a mejorar la situación encontrada ya sea promoviendo un mejor clima organizacional y la consecuente satisfacción laboral, repercutiendo a su vez en el mejoramiento de la calidad educativa.

### **1.9.3 Justificación Social**

La presente investigación se justifica, por cuanto se pretende analizar cómo se desarrollan las relaciones humanas en las instituciones educativas y a su vez, cuál es el nivel de satisfacción laboral de los docentes. Entendiendo a la educación como un hecho y proceso eminentemente social, se resalta la importancia de las dos variables en estudio. Además de ello, el clima laboral en las organizaciones, especialmente en las instituciones educativas es un tema de innegable actualidad, de vital trascendencia y brinda una nueva comprensión de lo que verdaderamente importa a la hora de trabajar; actualmente las exigencias y condiciones para realizar una determinada tarea son cada vez mayores. Las organizaciones hoy en día deben garantizar a sus empleados relaciones humanas agradables y actividades motivadoras. En otras palabras, el clima laboral debe ser agradable para desarrollar de la mejor manera las actividades diarias con verdadero agrado.

### **1.9.4 Justificación Legal**

El presente trabajo de investigación se justifica por cuanto el tema a investigar es contemplado en la Ley General de Educación N° 28044, la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944 y en la Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED Marco del Buen Desempeño Docente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1 Estudios previos**

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. El clima se entiende como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez 1996).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se

había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

La reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

### **2.1.2 Tesis Nacionales**

Silva (2009), tesis doctoral. Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la facultad de medicina UNAP-2009. Iquitos. Tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional de la facultad de medicina de la UNAP. Contó con una población de 86 trabajadores de los cuales se consideró a una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos), fue una investigación descriptiva comparativa, utilizó la encuesta como técnica y como instrumento un cuestionario previamente revisada por expertos y validada. En su investigación concluye que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

Alfaro, Meza y Sáenz. (2012), tesis de maestría: Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. Lima. Su objetivo fue determinar la satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales, fue una investigación de tipo descriptiva y correlacional, de diseño no experimental transeccional y correlacional con

enfoque cuantitativo, se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores dependientes de la municipalidad A de la Provincia Constitucional del Callao, y de las municipalidades B y C de Lima Metropolitana, para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC. Entre sus conclusiones se da a conocer que los niveles de satisfacción laboral medio reportados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar promedio; los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor reconocimiento personal y/o social, y esto podría deberse a que en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefe.

Eguía y Ramos (2013), tesis de maestría. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la localidad de Apurímac. Su objetivo fue determinar el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la localidad en mención. La investigación fue descriptivo correlacional de diseño no experimental, transversal, contó con una población de 59 docentes, utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Entre sus conclusiones da a conocer que existe una asociación moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral, que el clima organizacional existente en las instituciones educativas de la localidad de Apurímac – Alto Selva Alegre, es percibido como regular por el 45.76% de docentes encuestados, un 52.54% manifestaron una satisfacción laboral general indecisa, pero en las I.E privadas están satisfechas, no sucediendo lo mismo en las I.E. públicas que están indecisas e insatisfechas.

Huamán (2013), tesis de maestría. La relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en las I.E. públicas de gestión privada - Arequipa. Su objetivo fue establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión privada de la ciudad de Arequipa. El tipo de investigación realizada fue descriptiva correlacional con diseño transversal no

experimental, cuenta con una población de 93 personas (docentes y administrativos), emplea la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, para la verificación de su hipótesis emplea la correlación “r” de Pearson. Entre sus conclusiones da a conocer que el clima organizacional en las instituciones públicas de gestión privada de Arequipa, es estimada como regular por los encuestados pues se ubican en bajo 22%, regular el 58% y en eficiente 20%.

### **2.1.3 Tesis Internacionales**

Granada, Álvarez y Quintero (2012), tesis de maestría. Relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales. Colombia. Su objetivo fue determinar la relación entre las habilidades creativas de los directivos y el clima organizacional de las universidades privadas de Manizales, contó con una población de 495 y una muestra de 307 Directivos y colaboradores. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva correlacional. Como instrumentos se empleó, para las habilidades creativas el test de Torrance para adultos y para el clima organizacional el cuestionario Wes. A las conclusiones que llegaron fue que existe un alto grado de relación entre las habilidades creativas de los directivos con el clima organizacional de las instituciones educativas implicadas en este estudio; cerca de la mitad de la muestra están comprometidos con su trabajo y se sienten apoyados por la dirección, sin embargo no hay evidencia de trabajo en equipo; a menos de la mitad de la muestra se les permite ser autosuficientes, tomar sus propias decisiones y planificar sus tareas. Por otro lado, se sienten presionados y dominados por la urgencia de las tareas.

Hernández (2006), tesis de maestría. La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa I). México. El objetivo de su trabajo fue evaluar los factores intrínsecos y extrínsecos que interactúan en el proceso de la motivación de los docentes del plantel Iztapalapa I. Investigación descriptiva. El instrumento

empleado fue el cuestionario, Su población fue de 60 profesores con una muestra de 25 de ellos. Entre sus conclusiones da a conocer que el estado motivacional de los docentes relacionado con las actitudes y emociones referentes a su labor académica, satisfacción laboral muestran sentimientos de desmotivación relacionados a las condiciones laborales que actualmente enfrentan y percepción de los sistemas de recompensas que maneja el plantel.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Clima Organizacional**

Dubrin (2003), define a la organización como un “grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un propósito común” (p. 256). Para que una organización pueda alcanzar los objetivos planteados es necesario que haga uso adecuado de los recursos que ésta posee, tales como: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Entre ellos los recursos humanos se consideran como el factor fundamental de la organización, pues son éstos los que con sus conocimientos, habilidades y destrezas racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros.

Además de los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer los individuos para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, es necesario que el personal esté motivado, es decir, que sientan que su esfuerzo será retribuido mediante recompensas que ellos valoran pues satisfacen sus principales necesidades.

Chiavenato (2002), define la motivación como “el proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a conseguir tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales” (p. 197) éste comportamiento es originado por fuerzas que actúan desde dentro o sobre el individuo.

Schneider (1975), manifiesta que el clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las

percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de la organización. Es así como pueden existir múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida de la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Según Hall (1996), 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. 11).

Rodríguez (2004), define el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (p. 145)

Jeria, Muñoz y Torres (2006), definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (p. 24).

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la empresa. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen.

### **2.2.1.1 Tipos de clima organizacional**

Barroso (2004), se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El clima organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

- a) Clima tipo Participativo – Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

- b) Clima tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
  
- c) Clima tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
  
- d) Clima tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### **2.2.1.2 Características del clima organizacional**

Para Rodríguez (2004) el clima organizacional “es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen (p.12). En consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de esta y deberán

comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

Existen una serie de características del clima laboral como:

El clima organizacional es permanente, es decir guarda cierta estabilidad de clima laboral con ciertas variaciones graduales.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de la empresa.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma.
- Problemas de rotación de personal o ausentismo pueden ser objeto de un mal clima laboral.

A modo de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas a su vez por quienes reciben el servicio educativo, llámese estudiantes y/o padres de familia.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Para Maturana (1999), El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema que implica la toma de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autoreflexión acerca de la organización, es decir, acerca de su devenir. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente organizacional.

Esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación, una auto-reflexión de la organización como sistema que implica la toma de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional.

En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autoreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicador de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el

descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

### **2.2.1.3 Dimensiones del clima organizacional**

Litwin y Stringer (2001) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo .
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores. Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones

discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

El clima organizacional es el medio donde se manifiestan habilidades, problemas y oportunidades que los trabajadores tienen dentro de la organización que componen. En consecuencia el clima laboral tiene relación directa con los procesos de productividad, liderazgo y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones forman el capital humano de ésta y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones en pro de fortalecer un buen clima laboral.

#### **2.2.1.4 Los factores y estructuras del sistema organizacional**

Según Kolb, Rubin y McIntyre (2001), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros, son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En tal sentido, el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional, se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo, la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Estratégicamente implica las posibilidades de desarrollo organizacional en tanto coadyuve a la retroalimentación, a la conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales existentes, incremento en la interacción y la comunicación, confrontar las discrepancias, lograr el entendimiento y el aprendizaje organizacional, la participación y el empoderamiento del recurso humano y la proactividad.

### **2.2.2 Satisfacción laboral**

Palma (1999), sostiene que es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. (p.23)

Robbins, y Coulter (2000), definen satisfacción en el trabajo como “una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo” (p. 419), entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables

o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuos frente a estos.

Es definida por Espinoza (1993) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p.118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis y Newstrom (1999) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo” (p.246). Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p.121). En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Según Weiss y Cropanzano (1996) el concepto satisfacción laboral ha sido largamente debatido en la literatura organizacional. En sus inicios se destacaron tres enfoques para describir sus causas, estructura y consecuencias:

- a) El enfoque del juicio cognitivo, basado en teorías como la teoría de la discrepancia y la teoría del ajuste en el trabajo;
- b) El enfoque de las influencias sociales, que afectan la percepción del trabajador y por consiguiente sus actitudes hacia el trabajo, y

c) El enfoque de la disposición personal, que singulariza y privilegia el papel de la personalidad y la disposición de las personas a disfrutar más o disfrutar menos de idénticos eventos. De esta forma, propusieron un nuevo marco: el considerar que la satisfacción laboral tiene un componente cognitivo, de juicio racional, pero también un componente afectivo, y que ambos son afectados por las influencias sociales y la personalidad.

Según Davis y Newstrom (1999), una actitud se define como “los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su compromiso con las acciones que se pretenden y, en última instancia, su comportamiento” (p.29). En este sentido, cuando una persona tiene sentimientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos.

La satisfacción laboral es en síntesis, una actitud hacia el trabajo, el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona.

### **2.2.2.1 Actitudes hacia el trabajo**

Según Luthans, (2008), las condiciones y actitudes representan una importante variable orientada cognitivamente en el estudio del comportamiento organizacional. Una actitud es una tendencia persistente a sentir y comportarse en cierta forma hacia algún objeto, es un proceso cognitivo completo que tiene tres características básicas:

- a) Persiste a menos que se haga algo para cambiarla,
- b) Varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y
- c) Se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias.

Las actitudes tienen tres componentes básicos:

- a) Emocional, que son los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto;
- b) Informativo, que son las creencias y la información que una persona tiene sobre el objeto; y
- c) Comportamiento, que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de una manera específica hacia un objeto. Comprender las funciones de las actitudes y la manera en que pueden cambiarse es importante en el estudio del comportamiento organizacional.

### **2.2.2.2 Modelos teóricos que explican la Satisfacción en el trabajo**

Ellos son la teoría de la Higiene-Motivación, la del ajuste en el trabajo, de la discrepancia, de la satisfacción por facetas, y la de los eventos situacionales.

❖ Teoría de Higiene-Motivacional: Esta teoría demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad).

❖ Teoría del Ajuste en el trabajo: Esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la

función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados.

❖ Teoría de la discrepancia: Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales. Asimismo, la insatisfacción laboral es el estado emocional no placentero, resultante de la valoración del trabajo como frustrante o bloqueo de la consecución de los valores laborales. La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

❖ Teoría de la satisfacción por facetas: Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería recibir y lo que recibe realmente, en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto. La cantidad que debería ser resulta de: (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo, (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y (c) las características del trabajo percibidas.

❖ Teoría de los eventos situacionales: En esta teoría se sostiene que la satisfacción laboral está determinada por factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Las características

situacionales son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto (sueldo, oportunidades de promoción, condiciones de trabajo, política de la empresa y supervisión). Los eventos situacionales son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto. Estos pueden ser positivos (tiempo libre por culminar una tarea) o negativos (desperfecto de una máquina).

### **2.2.2.3 Factores que inciden en la satisfacción laboral**

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson Ivancevich y Donnelly (2001) los factores que generan satisfacción son cinco: “pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros” (p.12).

Para Herzberg (1968) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. “Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance” (p.86).

Por su parte, Loitegui (1990) indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicas ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Fernández y Sánchez (1996), consideran que la satisfacción “es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. (p. 321) En tal sentido, señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Para efectos de esta investigación se tomarán como referencia los factores que inciden en la satisfacción laboral, en tanto que incluye elementos de carácter económico, social y psicológico que recogen lo fundamental de la satisfacción laboral. Cada uno de estos siete aspectos, contribuyen a la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- **Retribución económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo.** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

- Relaciones con los compañeros de trabajo. Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- Apoyo y respeto a los superiores. Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- Reconocimiento por parte de los demás. Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

#### **2.2.2.4 Dimensiones de satisfacción laboral**

Palma (1999) generó siete factores basados en una escala validada denominada Satisfacción Laboral, descritos a continuación:

- a. Condiciones Físicas y/o Materiales: son los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.
- b. Beneficios Laborales y/o Remunerativos: Es el grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza. Este término se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea.

- c. Políticas Administrativas: es el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
- d. Relaciones Sociales: es el grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quienes se comparten las actividades laborales cotidianas.
- e. Desarrollo Personal: es la oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización.
- f. Desempeño de Tareas: es la valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en la que labora.
- g. Relación con la Autoridad: es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Ahora bien, en contraposición con todo lo expuesto, se debe señalar que la insatisfacción laboral influye de manera negativa en el estado anímico de las personas y su conducta en el entorno laboral y en la realización del trabajo mismo. Diferentes estudios han demostrado que los trabajadores que describen su trabajo como insatisfactorio tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas (Fernández y Sánchez, 1996).

Como factor en resonancia afectiva, la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad, cristalizadas, muchas veces, en efectos con base fisiológica. Se sabe que la insatisfacción influye en el estado de ansiedad, trastornos gastrointestinales, estrés y alteraciones diversas, lo que conduce a alterar el comportamiento del personal dentro de las organizaciones.

Como factor de conducta en las instituciones, la insatisfacción mantiene relación proporcional con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como: alta rotación del personal, ausentismo laboral, paros escalonados y huelgas. Estas situaciones conllevan, muchas veces, a retrasos en las programaciones y ejecuciones de las labores y -en casos extremos- a despidos o terminaciones de contratos. Márquez (2001) menciona que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia o agresión (p.91).

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

En el ámbito educativo, Marchesi (1990) señala varios factores que influyen en las condiciones laborales y satisfacción del profesorado: los incentivos económicos, la formación, la promoción profesional y el reconocimiento social, que unidos a la vocación de docente inciden notablemente en su desarrollo vivencial y profesional y, por ende, en la calidad de la enseñanza.

Palma, (2005), habla de la satisfacción laboral, que es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional y a su vez Márquez (2001), señala que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que debería recibir. Menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser. Márquez (2001), menciona que se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere satisfacción general indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Retomando el tema de las satisfacción laboral y el conjunto de actitudes que implica, creemos que las diferencias de opinión o consideración( aunque sin ser muy grandes ) que se aprecian, precisamente radican en los factores a considerar de manera general o los grupos y las variables independientes o dimensiones esenciales que son consideradas en cada uno de los grupos en la concepción teórica y su devenir en un proceder metodológico para medir, evaluar y accionar sobre ellas en consecuencia con los resultados.

#### **2.2.2.5 Factores que determinan la satisfacción laboral**

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Palma (2005), afirma que actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento."...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación.

Según Atalaya (1999), la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

Robbins y Coulter (2000), consideran que los principales factores que fomentan la satisfacción laboral son:

- a) Trabajo mentalmente estimulante: Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variables, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Estas características hacen que el trabajador provea su estímulo intelectual.
- b) Remuneraciones equitativas: Los empleados quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando les parece que su salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos. Los ascensos traen oportunidades de crecimiento personal, más

responsabilidades y una mejor posición. Por tanto es más probable que se sientan satisfechos los individuos que perciben que las condiciones sobre los ascensos se toman de manera justa y equitativa.

- c) Condiciones laborales de apoyo: Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo. Se ha demostrado que los empleados prefieren entornos que no sean peligrosos ni incómodos, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con equipo y herramientas adecuadas.
- d) Compañeros que los respaldan: Las personas obtienen del trabajo no solo una remuneración económica o realizaciones materiales, sino también contactos sociales que satisfacen gran parte de su vida. Por tanto, no es sorprendente que el tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumente la satisfacción laboral. Aquí el comportamiento del jefe es un determinante importante de la satisfacción. Ya que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el jefe inmediato es comprensivo, amigable y elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

#### **2.2.2.6 Relación entre motivación, desempeño, necesidades, logros, rendimiento.**

Para Márquez (2001), una buena gerencia plenamente identificada con sus responsabilidades, funciones, desempeño, tareas, sabe que en su liderazgo cuenta con una herramienta muy significativa en pro de lograr resultados, si se sabe utilizar adecuadamente la motivación, sus fundamentos, alcance, estímulos, sobre todo para que se logre satisfacción desempeño, rendimiento, que beneficie a la empresa en el logro de sus objetivos, cumplir con los índices de productividad establecido y desde luego, garantizando un buen clima organizacional idóneo, a pesar de las

características actuales de un escenario lleno de incertidumbre que se afronta, consecuencia de los efectos políticos y económicos.

Una vez que la gerencia se identifica con lo que la motivación le puede proporcionar en función de que su recurso humano se identifique con sus labores, trabajo, puede conllevar a que surja la satisfacción, el buen desempeño, rendimiento y obtener resultados favorables que se proyectan en el logro de un buen comportamiento organizacional.

Con frecuencia suele ocurrir que conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo caprichoso. En ocasiones, algunos de tales conceptos se hacen equivalentes sin serlo. O se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, por ejemplo, se trata la motivación y la satisfacción como si fueran sinónimos. O se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño. O se plantea que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento. Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

En algunas teorías, como la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe. La satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras la motivación es el resultado de las expectativas por venir. También se considera importante revisar las relaciones entre motivación y desempeño. Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son

necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Sobre este asunto vale la pena hacer una consideración adicional. Suponiendo que todas las condiciones señaladas sean óptimas (capacidad, percepción del rol, recursos e identificación), ¿cómo es la relación entre motivación y desempeño? ¿Un incremento sostenido de la motivación produce un incremento igualmente sostenido de la productividad? Las investigaciones parecen rechazar esta relación lineal. Weiss y Cropanzano (1996), señalan que a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye.

Al respecto, hay dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación. La primera es el estrechamiento del campo de la comprensión que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante. La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con fuertes estados emocionales (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. Gibson et al. (p. 124) establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables: 1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción. Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la

situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

Según Márquez (2001) el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo. También señala que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales.

Así mismo sostiene que, la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando los individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo, y que dicha recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

Por lo tanto, se consideran que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño, plantea que la relación existe entre la motivación, desempeño y satisfacción se da de la siguiente forma:

Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

#### **2.2.2.7 Efectos de la satisfacción laboral**

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos.

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso productivo de la organización. Chiavenato (2005), define el ausentismo como las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000) señala que la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores.

El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización.

En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad, disminuir los índices de ausentismo y reducir la rotación de personal.

### **2.2.2.8 Éxito de las organizaciones y el grado de satisfacción laboral**

Según Chiavenato (2009), para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas.

El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización.

Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

### **2.2.2.9 Relación entre motivación, desempeño y satisfacción**

La satisfacción laboral es un tema de mucho interés que está relacionada con diversos factores y por tanto no se puede estudiar de forma aislada, para efectos de ésta investigación se relaciona con la motivación y el desempeño.

Márquez (2001) plantea que el desempeño está influenciado de manera más directa por los atributos del individuo, como su capacidad y experiencia, por el apoyo organizacional como los recursos y la tecnología, y por el esfuerzo de trabajo, también señala que la motivación del individuo determina directamente el esfuerzo de trabajo y la clave para la motivación, es la capacidad para crear escenarios de trabajo que responden de manera positiva a las necesidades y las metas individuales, asimismo, sostiene que la motivación se verá afectada de manera directa y positiva, cuando los

individuos experimentan recompensas por el desempeño en el trabajo y que dichas recompensas sean percibidas como equitativas y justas.

Considera que la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño son tres factores que se relacionan entre sí, puesto que un individuo que perciba que la recompensa que recibe por el trabajo que realiza es equitativa y justa, probablemente estará más motivado a realizar su trabajo y en consecuencia obtendría altos niveles de desempeño. Romero (2005), plantea la relación existente entre la motivación, desempeño y satisfacción de la siguiente forma: Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Atendiendo a lo anterior, se considera que para que un trabajador tenga un buen desempeño, además de estar motivado, debe estar capacitado, saber lo que la organización espera de él, tener disponibilidad de recursos, y que esté identificado con la organización. Ese desempeño puede conducirlo a obtener las recompensas deseadas y por ende, la satisfacción, lo cual conducirá a nuevas expectativas que permitirán iniciar otra vez el ciclo de la motivación, desempeño y satisfacción.

En toda organización es necesario que las condiciones de trabajo sean óptimas con el fin de garantizar la salud física y mental del trabajador, ya que esto le va a permitir que desempeñen sus funciones de manera agradable y eficiente, obteniendo así altos niveles de productividad. Al respecto Chiavenato (2002) afirma que el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición

del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto).

Cabe destacar que unas deficientes condiciones de trabajo además de generar daño a la salud física y mental del trabajador también crean inestabilidad en las organizaciones ya que afecta su productividad y aumenta el ausentismo y la rotación.

En tal sentido Chiavenato (2002) señala que un ambiente agradable de trabajo puede mejorar la relación interpersonal y la productividad, así como reducir accidentes, enfermedades, ausentismo y rotación de personal. Un nivel aceptable de satisfacción con la estabilidad, es decir, con el derecho que tiene todo trabajador a permanecer en su empleo, mientras no incurra en faltas u omisiones que justifiquen legalmente su despido.

La importancia de la estabilidad es destacada por Cohen (1991), al considerar que la estabilidad laboral es deseable, tanto desde el punto de vista de mantener los costos bajos como el de sacar provecho de los beneficios positivos que se derivan de un buen espíritu de grupo y de la satisfacción con el trabajo de cada uno.

Sí, en lo que respecta a los empleados del instituto estudiado, la estabilidad viene a satisfacer las necesidades de seguridad, al garantizarles la recepción de sus ingresos por tiempo indefinido, mientras no cometa alguna falta u omisión que amerite su despido. Sin embargo, estas necesidades quedarían parcialmente insatisfechas si la organización no ofrece protección frente a compromisos e imprevistos que muchas veces no pueden atender con su salario regular. Por eso, normalmente se brinda a los empleados algunos beneficios socioeconómicos, que son definidos por

Chiavenato (2005) como comodidades, facilidades, ventajas y servicios que el la empresa ofrece a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

### **CAPÍTULO III**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para ambas variables, organizados en tablas de distribución de frecuencias y figuras. Asimismo, la variable clima organizacional está conformada por ocho dimensiones y la variable satisfacción laboral está conformada por siete dimensiones. Posteriormente, se realiza la contrastación de la hipótesis y finalmente se llega a las conclusiones y se proponen las recomendaciones, así como se consignan las fuentes de información y los anexos.

### 3.1 Tablas y Gráficas Estadísticas

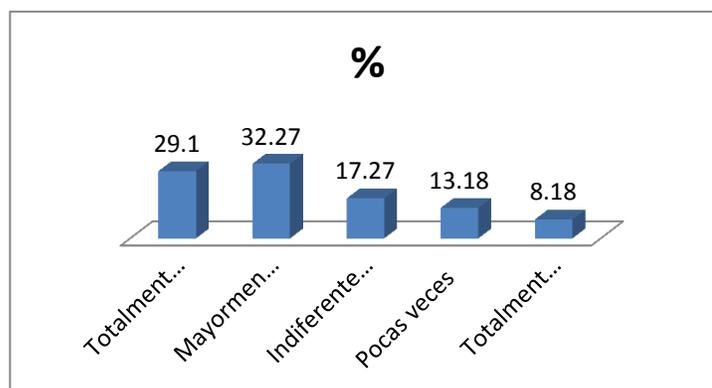
#### 3.1.1 Variable Clima Organizacional

**TABLA 1**  
**DIMENSIÓN ESTRUCTURA**

CATEGORIAS	f	%
Totalmente de acuerdo	64	29.10
Mayormente de acuerdo	71	32.27
Indiferente neutro	38	17.27
Pocas veces	29	13.18
Totalmente en desacuerdo	18	8.18
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

#### a) Representación gráfica



#### b) Análisis e interpretación

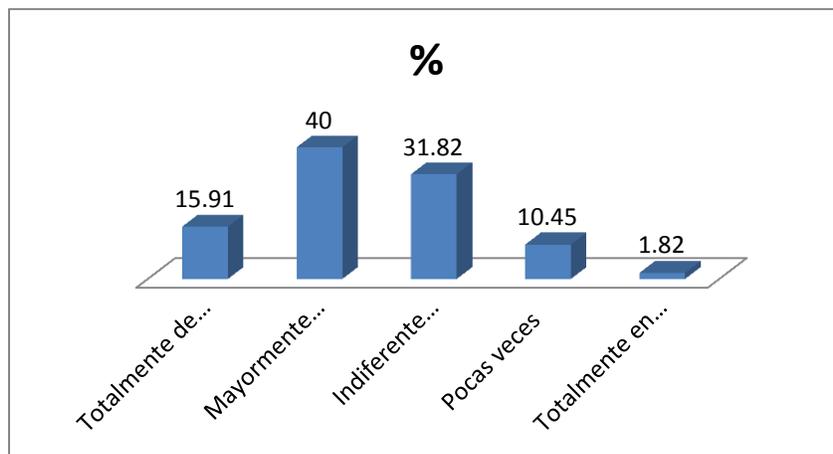
Se puede observar, que el 32,27 % de docentes sostienen estar mayormente de acuerdo con que su I.E. cuenta con una estructura debidamente establecida, a lo que ha de agregarse el 29,10 % de docentes que expresan estar totalmente de acuerdo con ello. Por otra parte, el 17,27 % se han mostrado indiferentes ante la interrogante, el 13,18 % sostiene conocer poco sobre la estructura y el 8,18 % no está de acuerdo con la estructura orgánica en su I.E. de los resultados, se desprende que todos los miembros de la organización deben conocer muy bien la estructura de la misma.

**TABLA 2**  
**DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	35	15.91
Mayormente de acuerdo	88	40.00
Indiferente neutro	70	31.82
Pocas veces	23	10.45
Totalmente en desacuerdo	04	1.82
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

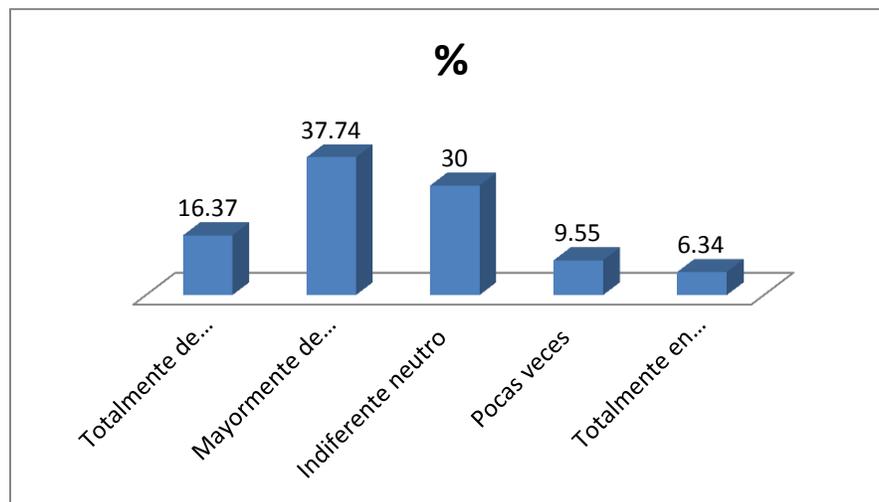
Se puede apreciar en la presente tabla, que el 40,00 % y 15,91 % de docentes están mayormente y totalmente de acuerdo respectivamente con el cumplimiento de responsabilidades, el 31,82 % se muestra indiferente, el 10,45 % manifiesta que se realizan pocas veces y finalmente, el 1,82 % está totalmente en desacuerdo. En tal sentido, es importante que los subordinados reconozcan por iniciativa propia que deben cumplir sus responsabilidades, además de aceptar que deben ser supervisados como parte del funcionamiento de la organización para lograr la optimización de los resultados.

**TABLA 3**  
**DIMENSIÓN RECOMPENSA**

CATEGORIAS	f	%
Totalmente de acuerdo	36	16.37
Mayormente de acuerdo	83	37.74
Indiferente neutro	66	30.00
Pocas veces	21	9.55
Totalmente en desacuerdo	14	6.34
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

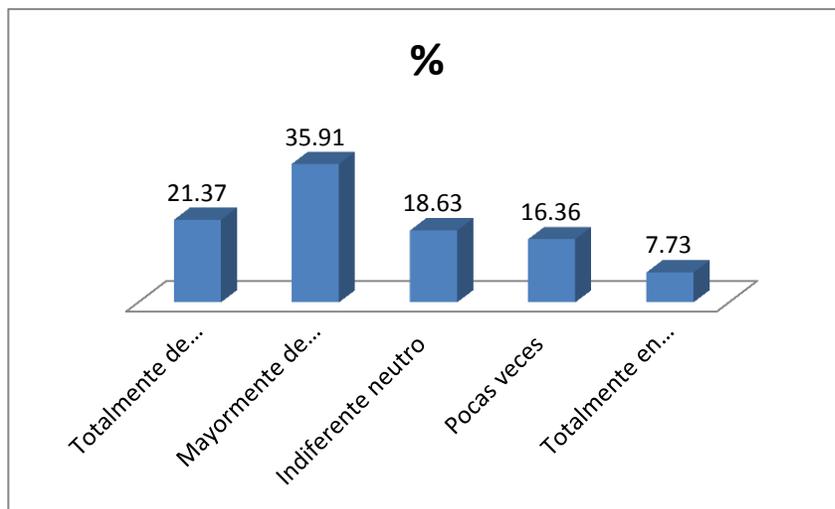
Se observa en la presente tabla, que el 37,74 % y el 16,37 % manifiesta estar mayormente y totalmente de acuerdo en que en su I.E. se estimula y se premia a la persona que haga bien su trabajo, mientras que el 30.00 % se mantiene indiferente , el 9,55 % sostiene que ello ocurre pocas veces y finalmente, el 6,34 % está totalmente en desacuerdo. Es importante señalar al respecto, que resulta de mucha importancia el reconocimiento a la buena labor desempeñada por los subordinados, porque ello contribuirá a mejorar el rendimiento de la organización.

**TABLA 4**  
**DIMENSIÓN DESAFÍO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	47	21.37
Mayormente de acuerdo	79	35.91
Indiferente neutro	41	18.63
Pocas veces	36	16.36
Totalmente en desacuerdo	17	7.73
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

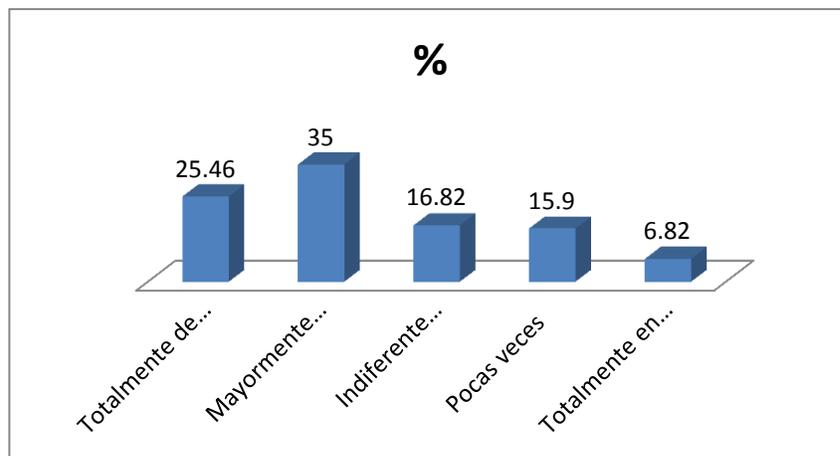
Se observa en la presente tabla, que el 35,91 % y 21,37 % respectivamente afirman estar mayor y totalmente de acuerdo con aceptar desafíos para el logro de los objetivos de la institución educativa; a su vez, el 18,63 % de docentes mantienen una postura indiferente, el 16,36 % sostiene que pocas veces lo hace y el 7,73 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Cabe señalar, que los cambios que surgen en la organización, alimentan la creatividad e iniciativa entre sus propios miembros, por lo que resulta positivo.

**TABLA 5**  
**DIMENSIÓN RELACIONES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	56	25.46
Mayormente de acuerdo	77	35.00
Indiferente neutro	37	16.82
Pocas veces	35	15.90
Totalmente en desacuerdo	15	6.82
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

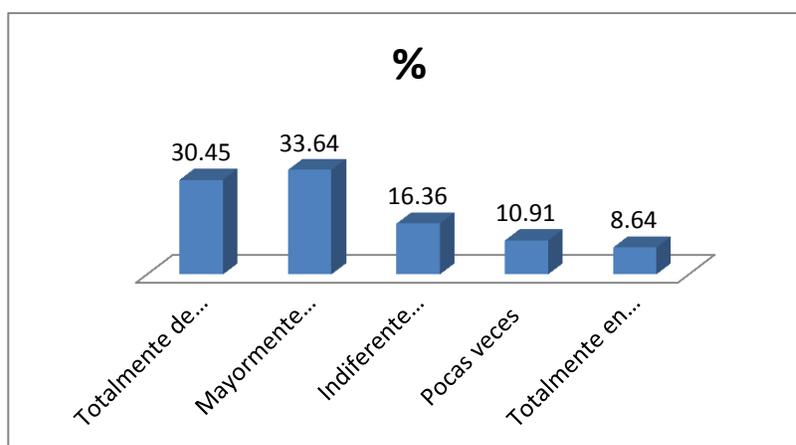
Se puede apreciar en la presente tabla, que el 35,00 % y 25,46 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo respectivamente en afirmar que existen buenas relaciones entre los miembros de la I.E., por otra parte, el 16,82 % es indiferente, el 15,90 % sostiene que esto se presenta pocas veces y finalmente, el 6,82 % está totalmente en desacuerdo con esa afirmación. Al respecto, el mantenimiento de buenas relaciones humanas al interior de la organización, tenderá a mejorar los resultados y al cumplimiento de los objetivos institucionales, además de hacer agradable la labor que se cumple.

**TABLA 6**  
**DIMENSIÓN COOPERACIÓN**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	67	30.45
Mayormente de acuerdo	74	33.64
Indiferente neutro	36	16.36
Pocas veces	24	10.91
Totalmente en desacuerdo	19	8.64
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

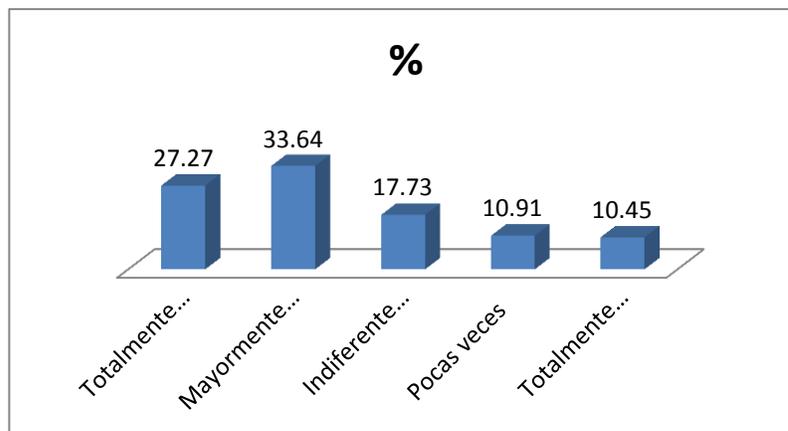
Se observa en la presente tabla, que el 33,64 % y el 30,45 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo respectivamente, en afirmar que existe cooperación entre los miembros de la comunidad educativa cuando se quiere realizar una acción de la I.E., asimismo, el 16,36 % se mantiene indiferente, el 10,91 % sostiene que ello ocurre pocas veces y finalmente, el 8,64 % de docentes está totalmente en desacuerdo. Se puede señalar en este sentido, que la cooperación entre los miembros de la organización, es esencial para el logro de los objetivos de la misma y la propia realización de sus miembros.

**TABLA 7**  
**DIMENSIÓN ESTÁNDARES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	60	27.27
Mayormente de acuerdo	74	33.64
Indiferente neutro	39	17.73
Pocas veces	24	10.91
Totalmente en desacuerdo	23	10.45
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

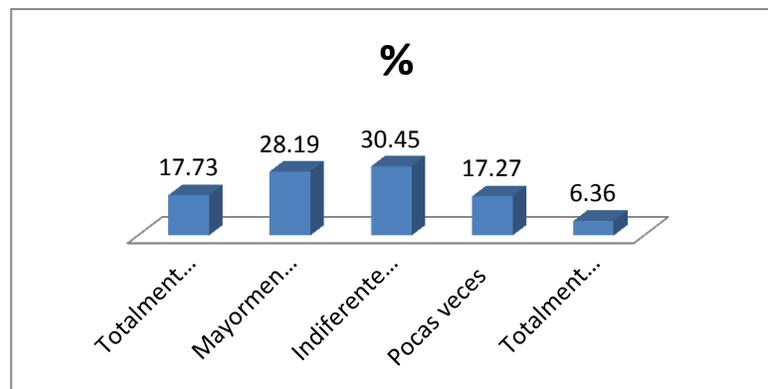
Se puede apreciar en la presente tabla, que el 33,64 % y 27,27 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo respectivamente, en señalar que en su I.E. se han establecido estándares en cuanto al rendimiento laboral, lo que resulta muy importante, porque va a orientar el desenvolvimiento de los miembros de la organización; sin embargo, el 17,73 % se mantiene indiferente, el 10,91 % sostiene que ello se produce pocas veces y el 10,45 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

**TABLA 8**  
**DIMENSIÓN: CONFLICTOS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	39	17.73
Mayormente de acuerdo	67	30.45
Indiferente neutro	62	28.19
Pocas veces	38	17.27
Totalmente en desacuerdo	14	6.36
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

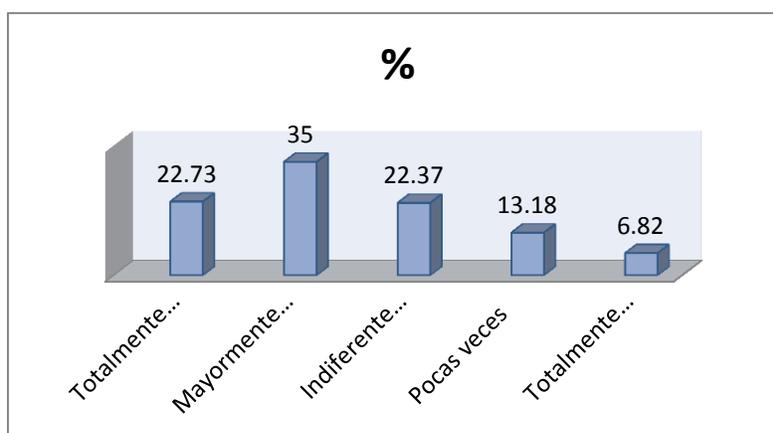
Se observa en la tabla, que el 30,45 % y 17,73 % de docentes sostienen que en su I.E. no se producen conflictos y existe un clima laboral agradable, asimismo, el 28,19 % se mantiene indiferente, el 17,27 % manifiesta que se producen pocas veces y por último, el 6,36 % sostiene estar totalmente en desacuerdo, es decir, que los conflictos se presentan constantemente. En este sentido, hay que destacar el hecho de que en toda organización siempre se van a presentar problemas de carácter interrelacional, sin embargo, lo importante es saber solucionar dichos problemas y/o evitarlos para poder conservar un ambiente de trabajo agradable.

**TABLA 9**  
**CONSOLIDADO DE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	50	22,73
Mayormente de acuerdo	77	35,00
Indiferente neutro	49	22,27
Pocas veces	29	13,18
Totalmente en desacuerdo	15	6,82
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Interpretación**

Se observa en la presente tabla consolidada de la variable clima organizacional, que el 35 % y 22,73 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo en sostener que en su I.E. existe un clima favorable o positivo, ello, después de promediar las respuestas emitidas por los docentes: por otra parte, el 22,27 % mantiene una postura indiferente o neutra, el 13,18 % afirma que pocas veces se observa un clima agradable y finalmente, el 6,82 % está totalmente en desacuerdo con ello. De todo ello, se puede deducir que el clima institucional se halla en un nivel medio.

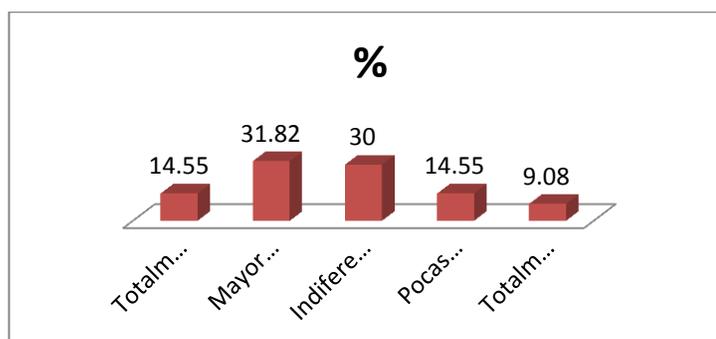
### 3.1.2 Variable Satisfacción Laboral

**TABLA 10**  
**DIMENSIÓN: CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	32	14.55
Mayormente de acuerdo	70	31.82
Indiferente neutro	66	30.00
Pocas veces	32	14.55
Totalmente en desacuerdo	20	9.08
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

#### a) Representación gráfica



#### b) Análisis e interpretación

En la presente tabla se puede observar que el 31,82 % y el 14,55 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo respectivamente en que en su I.E. existen buenas condiciones físicas y/o materiales para poder realizar sus labores de manera eficaz; sin embargo, el 30,00 % se mantiene indiferente, el 14,55 % de docentes afirma que pocas veces es así y finalmente, el 9,08 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo con ello. En este sentido es importante señalar que las condiciones físicas o de infraestructura adecuadas del lugar donde se trabaje, produce de alguna manera satisfacción en las personas.

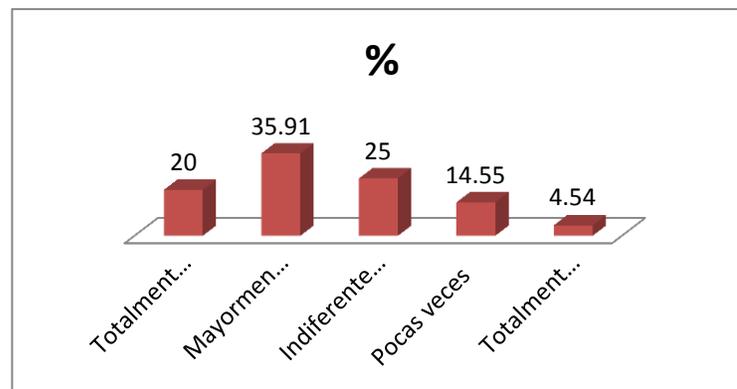
**TABLA 11**

**DIMENSIÓN: BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	10	4.54
Mayormente de acuerdo	32	14.55
Indiferente neutro	55	25.00
Pocas veces	79	35.91
Totalmente en desacuerdo	44	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

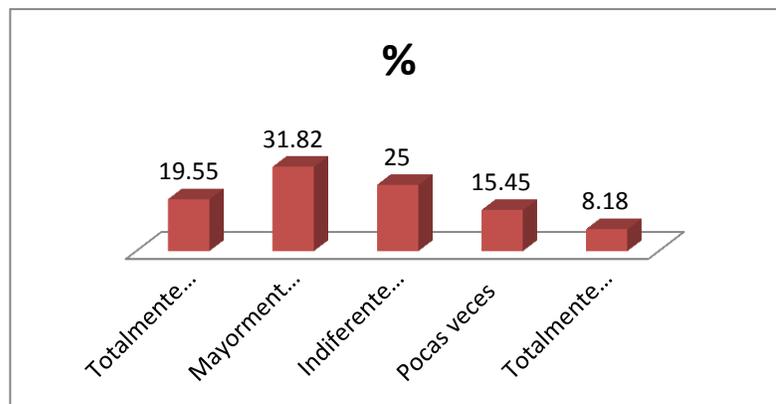
Se puede observar en la presente tabla, que el 35,91 % de docentes se sienten poco satisfecho con la remuneración que reciben por su trabajo, agregándole a ello el 20,00 % que manifiestan estar totalmente en desacuerdo y el 25,00 % que se mantiene indiferente; sólo el 14,55 % y el 4,54 % de docentes manifiestan estar mayor y totalmente de acuerdo respectivamente con la remuneración que reciben. Este aspecto quizás sea el más álgido por el que atraviesa el magisterio nacional, ya que sabemos que la debilidad más grande que se tiene es el referido a los bajos sueldos que se perciben, lo que genera descontento e insatisfacción generalizada.

**TABLA 12**  
**DIMENSIÓN: POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	43	19.55
Mayormente de acuerdo	70	31.82
Indiferente neutro	55	25.00
Pocas veces	34	15.45
Totalmente en desacuerdo	18	8.18
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

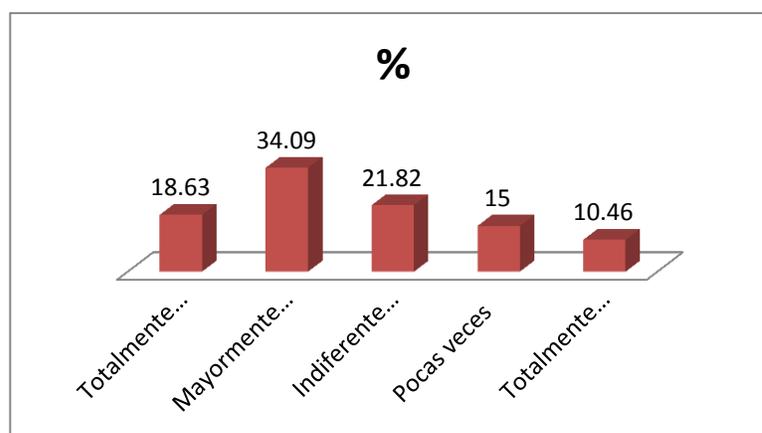
En la presente tabla se observa que el 31,82 % y 19,55 % de docentes expresan estar mayor y totalmente de acuerdo en el sentido de aceptar que hay una buena organización y tener conocimiento de la política administrativa de su institución, lo que resulta muy importante, pues ello generará una participación plena de los docentes en el desarrollo de la institución; a su vez, el 25 % tiene una postura indiferente, el 15,45 % sostiene conocer poco al respecto y finalmente el 8,18 % está totalmente en desacuerdo con esa afirmación.

**TABLA 13**  
**DIMENSIÓN: RELACIONES SOCIALES**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	41	18.63
Mayormente de acuerdo	75	34.09
Indiferente neutro	48	21.82
Pocas veces	33	15.00
Totalmente en desacuerdo	23	10.46
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

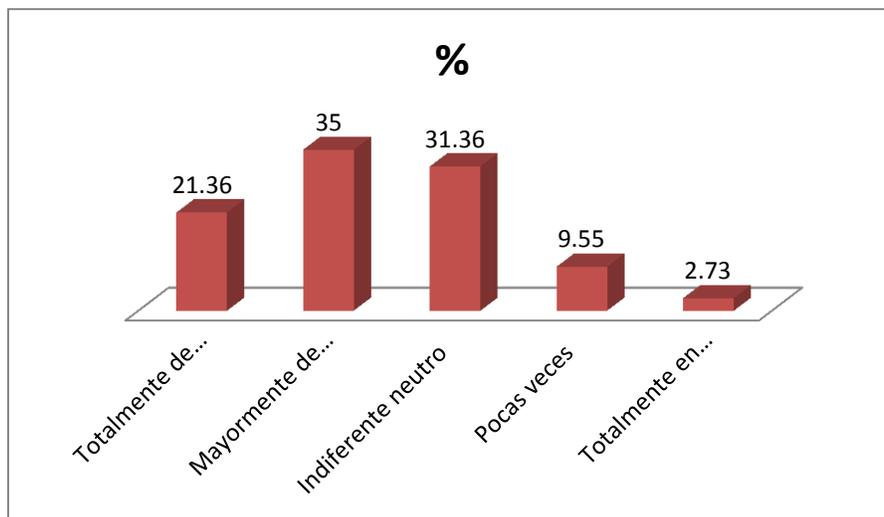
En la presente tabla se observa que el 34,09 % y el 18,63% de docentes están de acuerdo en sostener que en su centro de trabajo las relaciones sociales entre todos los miembros son positivas, siendo sin duda un aspecto muy importante para lograr la satisfacción laboral, ya que a nadie le gustaría trabajar en un ambiente donde hay hostilidad y malas relaciones; por otra parte, el 21,82 % se mantiene indiferente, el 15,00 % sostiene que ello se observa pocas veces y el 10,46 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

**TABLA 14**  
**DIMENSIÓN: DESARROLLO PERSONAL**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	47	21.36
Mayormente de acuerdo	77	35.00
Indiferente neutro	69	31.36
Pocas veces	21	9.55
Totalmente en desacuerdo	06	2.73
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Interpretación**

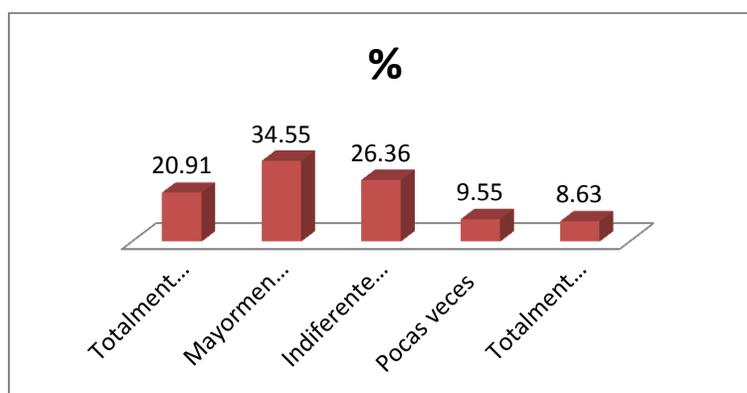
En la tabla se puede observar que el 35,00 % y el 21,36 % de docentes sostienen estar de acuerdo en que en su I.E. tienen posibilidades de poder desarrollarse en lo personal, mientras que el 31,36 % se mantiene indiferente, el 9,55 % sostiene que pocas veces ocurre y finalmente, el 2,73 % expresa estar totalmente en desacuerdo. En este sentido, se debe destacar la idea de que toda persona se logra desarrollar plenamente sobre todo en la actividad a la cual le ha dedicado tanto tiempo de preparación.

**TABLA 15**  
**DIMENSIÓN: DESEMPEÑO DE TAREAS**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	46	20.91
Mayormente de acuerdo	76	34.55
Indiferente neutro	58	26.36
Pocas veces	21	9.55
Totalmente en desacuerdo	19	8.63
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

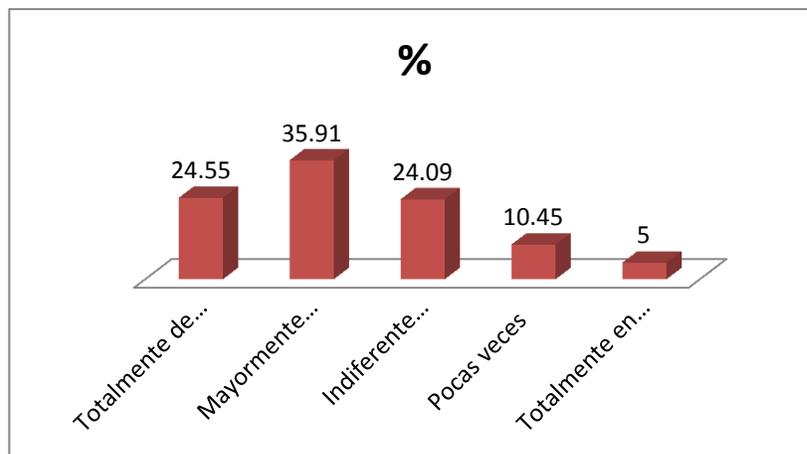
Se observa en la tabla, que el 34,55 % y el 20,91 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo respectivamente en que se sienten satisfechos por la labor que realizan y el desempeño de sus tareas, por otra parte, el 26,36 % tiene una postura indiferente, el 9,55 % afirma que pocas veces es así y finalmente, el 8,63 % manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Al respecto cabe señalar que cuando existe una auténtica vocación, el desempeño de las tareas o funciones que uno realiza, resultan ser favorablemente muy gratificantes, generando una sensación placentera.

**TABLA 16**  
**DIMENSIÓN: RELACIÓN CON LA AUTORIDAD**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	54	24.55
Mayormente de acuerdo	79	35.91
Indiferente neutro	53	24.09
Pocas veces	23	10.45
Totalmente en desacuerdo	11	5.00
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

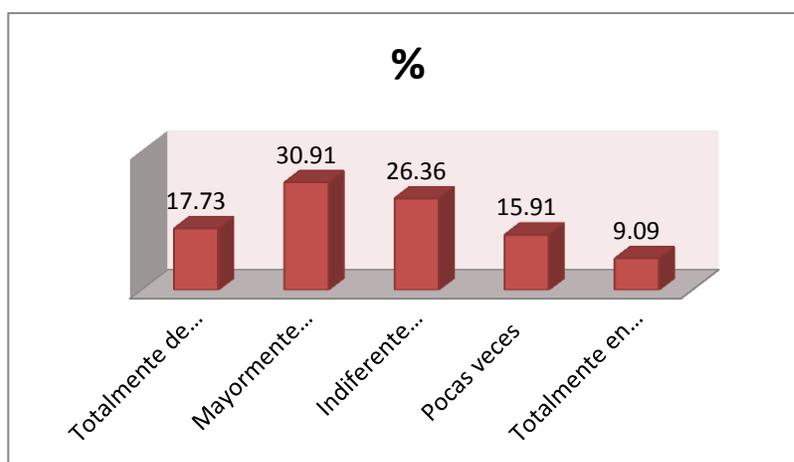
En la presente tabla, se puede observar que el 35,91 % y el 24,55 % de docentes están mayor y totalmente de acuerdo en sostener que la relación con la autoridad de la I.E. es positiva al sentirse reconocidos por su trabajo, por otra parte, el 24,09 % es indiferente o se mantiene en una postura neutral, el 10,45 % afirma tener esa sensación pocas veces y por último, el 5,00 % está totalmente en desacuerdo. Esta situación se ve íntimamente ligada al tipo de liderazgo que asuma el director, pues de ello dependerá el tipo de relaciones que se entablen no sólo entre éste y los docentes, sino, entre todos los miembros de la comunidad educativa.

**TABLA 17**  
**CONSOLIDADO DE LA VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	39	17.73
Mayormente de acuerdo	68	30.91
Indiferente neutro	58	26.36
Pocas veces	35	15.91
Totalmente en desacuerdo	20	9.09
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Base de datos

**a) Representación gráfica**



**b) Análisis e interpretación**

En la presente tabla consolidada, se puede apreciar que el 30,91 % y el 17,73 % de docentes señalan estar mayor y totalmente de acuerdo en sentir satisfacción en la labor que realizan en su I.E., por otra parte, el 26,36 % se mantiene indiferente, el 15,91 % expresa que pocas veces ocurre ello y finalmente, sólo el 9,09 % de docentes manifiesta estar totalmente en desacuerdo, por lo que se puede afirmar que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel medio.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

El tema en estudio como se estableció anteriormente, es de gran importancia en el desarrollo de las instituciones y en el propio desarrollo personal de los miembros de las organizaciones, es por ello, que al contrastar los resultados obtenidos en la presente investigación, con los de Eguía y Ramos que presentaron la tesis sobre el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la localidad de Apurímac, que entre sus conclusiones dan a conocer que existe una asociación moderada entre el clima organizacional y satisfacción laboral, que el clima organizacional existente en las instituciones educativas de la localidad de Apurímac – Alto Selva Alegre, es percibido como regular por el 45.76% de docentes encuestados, un 52.54% manifestaron una satisfacción laboral general indecisa, pero en las I.E privadas están satisfechas, no sucediendo lo mismo en las I.E. públicas que están indecisas e insatisfechas. Comparando con los resultados de la presente investigación se encuentra un 57,73 % de docentes que consideran que el clima organizacional en su institución educativa es favorable o positivo, tal como se puede observar en la Tabla N° 9 y un 48,64 % de docentes manifiestan tener satisfacción laboral (Tabla N° 17), por lo que se puede desprender que un clima organizacional agradable o positivo va a generar satisfacción laboral entre los miembros de la organización.

Por otro lado Huamán (2013) en su Tesis de Maestría: *La relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en las I.E. públicas de gestión privada*. Tiene entre sus conclusiones que el clima organizacional en las instituciones públicas de gestión privada de Arequipa, es estimada como regular por los encuestados pues se ubican en bajo 22%, regular el 58% y en eficiente 20%; a comparación de las instituciones educativas del distrito de Pucarpata, se puede apreciar en la Tabla N° 5 que las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional es considerado por los docentes como bueno o positivo (60,46%), añadiéndole a ello el 64,09 %

que en su I.E. existe cooperación entre sus miembros (Tabla N° 6), lo cual, favorece la sensación de satisfacción entre los miembros de la comunidad educativa. Al respecto habría que señalar que en las I.E. públicas de gestión privada, por ser administradas por entidades particulares, las relaciones humanas están subordinadas a intereses de ciertos grupos, lo que no permite satisfacción plena entre los miembros de la organización, situación ésta, que no ocurre en las I.E. estatales, en donde existe un mayor grado de libertad.

Por otra parte, se puede señalar que la buena organización de una entidad o institución y sobre todo la difusión de la estructura organizacional va a ser posible el conocimiento de deberes, derechos y obligaciones, puesto que de ello va a depender el cumplimiento de responsabilidades, en este sentido, el 61,37 % de docentes sostienen tener conocimiento pleno de la estructura de su institución educativa, asimismo, el 51,37 % de docentes manifiesta tener satisfacción laboral por las políticas administrativas de su institución.

Otro aspecto que tiene una importante influencia en la satisfacción laboral, es el que tiene que ver con las condiciones físicas y/o materiales, por lo que el 46,37 % de docentes sostiene sentirse satisfecho por la infraestructura y mobiliario de su I.E.; pero lo que tiene mayor relevancia es el aspecto de las relaciones humanas especialmente si se trata de las relaciones que se establecen con los directivos, puesto que son éstos últimos los que definen el tipo de relaciones que han de ponerse en práctica en la institución al crear un clima organizacional positivo con políticas administrativas claras, desafíos posibles de concretarse, responsabilidad, recompensa, establecimiento de estándares y cooperación entre los miembros de la organización, en este sentido el 60,47% de docentes han sostenido tener relaciones interpersonales positivas con sus directivos (Tabla N° 16).

Al aplicar el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson en el software SPSS entre los resultados de la aplicación de los instrumentos de las dos variables: clima organizacional y satisfacción laboral proyecta un resultado

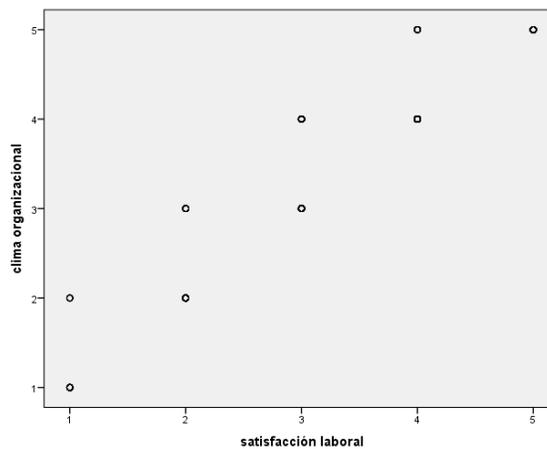
de 0.940 por lo que se puede afirmar que la relación existente entre ambas variables es altamente significativa, sabiendo que el máximo valor en esta prueba es 1.

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS: r DE PEARSON

Correlaciones			
		clima organizacional	satisfacción laboral
clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	220	220
satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	220	220

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del distrito de Paucarpata – Arequipa es positiva y altamente significativa, ya que se ha podido comprobar la hipótesis planteada mediante la aplicación del coeficiente de correlación  $r$  de Pearson cuyo resultado obtenido fue 0.940.

**SEGUNDA:** El clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Paucarpata se halla en un nivel medio, ya que así lo han manifestado en un 57,73 % los docentes de las instituciones educativas en estudio, favoreciendo las condiciones laborales de los mismos para la consecución de los objetivos de sus instituciones educativas, notándose una mínima cantidad de docentes que no están de acuerdo con ello.

**TERCERA:** La satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata se halla en un nivel medio, ya que así lo ha señalado el 48,64 % de docentes que expresan estar total o mayormente de acuerdo con dicha afirmación, generándose las condiciones para su desarrollo integral y mejor desempeño dentro de sus instituciones educativas.

## SUGERENCIAS

**PRIMERA:** Los directores de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata deben promover la realización de jornadas de reflexión acerca del análisis del clima organizacional en sus instituciones, con la finalidad de involucrar a todos los miembros de la institución educativa en la resolución de problemas de la propia organización.

**SEGUNDA:** Se sugiere a los directores de las instituciones educativas que promuevan la realización de cursos taller dirigidos a los docentes, invitando a promotores de otras instituciones ya sean educativas o empresariales para que les puedan brindar una visión más amplia sobre las ventajas que ofrece un clima organizacional positivo como punto de partida para lograr un auténtico desarrollo personal y por ende satisfacción laboral.

**TERCERA:** La Directora de La UGEL Arequipa Sur debe promover la realización de cursos taller, dirigidos a los docentes, en los cuales se brinde una visión moderna y amplia acerca de las ventajas personales y profesionales del buen ejercicio magisterial, ya que ello contribuirá al mejoramiento del clima organizacional en las instituciones educativas.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012) *Satisfacción Laboral Y Su Relación Con Algunas Variables Ocupacionales En Tres Municipalidades*. Lima. Tesis de Maestría Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Atalaya, M.C (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, Nº 5, 45-76. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml#ixzz2vIYo0500>.
- Barroso, P. (2004) *Dimensiones del clima organizacional*: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela. Caracas
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a ed.) México, México: McGraw-Hill.
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Madrid. Díaz. Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Davis, K. y Newstrom J. (1999). *Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo*. Ed. Mc. Graw Hill
- Dawis R.V. y Lofquist L.H. (1984). *El Proceso de Socialización Como un Proceso de Ajuste Dinámico al Trabajo*, Mineapolis MN. University of Minnesota Pres,
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning. Evans,
- Eguía, J. P. y Ramos R. L. (2013) *El Clima Organizacional Y Su Relación Con La Satisfacción Laboral De Los Docentes De Las Instituciones Educativas De La*

*Localidad De Apurímac – Alto Selva Alegre – Arequipa – 2012.* Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo

Espinoza, G. (1993). *Los que mandan y los que obedecen.* Lima Instituto Peruano de Educación Humanos y La Paz.

Fernández y Sanchez (1996). *Clima Laboral en las Organizaciones.* Openmet group. Documento en línea <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>.

Flores, I. (2000) *Confianza en el factor Humano, estrategias para enfrentar la nueva década.* Documento en línea, disponible en [/www.sht.com.ar/archivo/diario/confianzaenelfactorhumano.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/diario/confianzaenelfactorhumano.htm)> [Consulta: Agosto 2008].

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, H. (2001), *Las Organizaciones: Estructura, Comportamiento y Procesos.* Edit. Mc. Graw Hill Interamericana

Granada, K., Álvarez, C. T. y Quintero, P. F. (2012) *Relación entre las Habilidades creativas de los Directivos y el Clima organizacional de las Universidades Privadas de Manizales.* Tesis de maestría. Universidad Autónoma De Manizales. Colombia

Hall, R. H. (1996) *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados.* Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Hernández C. A. (2006) *La motivación y Satisfacción Laboral del personal docente del CONALEP (Caso de Estudio Plantel Iztapalapa I).* tesis de maestría. México. Instituto Politecnico Nacional. Secretaría de Investigación y Posgrado.

Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar (2010). *Metodología de la Investigación.* Colombia.

Herzberg, F. (1968). *Teoría de la Motivación e Higiene.* [changingminds.org/explanations/needs/](http://changingminds.org/explanations/needs/)

- Huamán, H. (2013). *La Relación Entre La Gestión De Talento Humano Y El Clima Organizacional En Las I.E. Públicas De Gestión Privada - Arequipa 2012*. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo
- Jeria, F., Muñoz, J. E. y Torres, L. A. (2006) *Análisis De Clima Organizacional De La Tesorería General De La República*. Universidad Academia De Humanismo Cristiano Administración Pública. Chile
- Kolb, D., Rubin, I. y Mcintyre, J. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Lawler, (1973) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Books .google.com.pe/books?isbn=8484683052
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (2001). *Motivación y clima organizacional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, J. (1968). *Teoría de los valores*. [www.psicologia-online.com/.../teoria-de-los-valores-el-modelo-de-locke.html](http://www.psicologia-online.com/.../teoria-de-los-valores-el-modelo-de-locke.html)
- Loitegui, A., (1990) *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México D.F., México:
- Marchesi, A. (1990). *Profesores, Centros docentes y calidad de la educación*. *Cuadernos de pedagogía*, (pp.184, 10-14).
- Márquez, P. (2001). *Satisfacción laboral*. Retrieved January 12, 2009, from
- Maturana, H. (1999) *El árbol del Conocimiento*. Editorial Universitaria, Santiago, Chile.

- Newstron, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana*. *Revista teoría e investigación en Psicología*, IX (1), 27-34.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2000). *Comportamiento organizacional*. México: Ediciones Prentice Hall.
- Rodríguez, A., Zarco, V., & González J. M. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Rodríguez, D. (2004) *Diagnóstico Organizacional*.: Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago. Séptima edición.
- Romero, D. (2005) “*Aproximación a la motivación en el trabajo*”. Documento en línea, disponible en <<http://www.trabajoymotivaciónblogspot.com>>.
- Sánchez C. Héctor y Reyes M. Carlos. (2002). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima
- Silva, H. F. (2009) *Medición Del Clima Laboral Y Satisfacción Del Personal De Trabajadores Docentes Y No Docentes De La Facultad De Medicina UNAP-2009*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP). Iquitos
- Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*. *Personnel Psychology*,
- UNESCO (2005) *Condiciones de Trabajo y Salud docente Estudios De Casos En Sudamérica* Recuperado en [http://www.oei.es/docentes/publicaciones/condiciones\\_trabajo\\_salud\\_docente.pdf](http://www.oei.es/docentes/publicaciones/condiciones_trabajo_salud_docente.pdf).

UNESCO (2010) *Condiciones de Trabajo y Salud docente* Estudios De Casos En Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Recuperado en: [http://www.oei.es/docentes/publicaciones/condiciones\\_trabajo\\_salud\\_docente.pdf](http://www.oei.es/docentes/publicaciones/condiciones_trabajo_salud_docente.pdf).

UNESCO (2006). *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo*. Recuperado en <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/reports/2010-marginalization/>

Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). *La Experiencia Laboral en el Trabajo*. [https://www.msu.edu/..](https://www.msu.edu/)

# **ANEXOS**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE PAUCARPATA – 2014

AUTORA: Lizbeth Marjorie Villalba Apaza

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUM.	POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO DE INVEST.	DISEÑO DE INVEST.
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014 ?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Cuál es el nivel del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014 ?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014 ?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>- Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Identificar el nivel del clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014.</p> <p>Describir el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>El clima organizacional se relaciona directa y positivamente con la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014.</p> <p><b>HIPÓTESIS NULA</b></p> <p>El clima organizacional no se relaciona directa y positivamente con la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata – Arequipa – 2014.</p> <p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) H1: El clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de</p>	<p>1</p> <p><b>INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<p>- Estructura</p> <p>- Responsabilidad</p> <p>- Recompensa</p> <p>- Desafío</p> <p>- Relaciones</p> <p>- Cooperación</p>	<p>Organización</p> <p>Autonomía. Supervisión.</p> <p>Premio.</p> <p>Aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos</p> <p>Existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados</p> <p>Ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.</p> <p>Énfasis puesto</p>	<p><b>TECNICA</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMEN.</b></p> <p>Cuestionario</p>	<p>N = 220 Docentes:</p> <p>N1 = 36 N2 = 34 N3 = 46 N4 = 40 N5 = 64</p> <p>Muestra Censal</p> <p>n = 220</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Correlacional</p>	<p>No experimental</p> <p>Correlacional</p> <p>Ox</p> <p>Mr</p> <p>Oy</p> <p>Transversal</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Medición Unica</div>

		<p>Paucarpata se halla entre el nivel medio y alto.</p> <p>Ho: El clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata no se halla entre el nivel medio y alto.</p> <p>b) H2: La satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata se halla entre el nivel medio y alto.</p> <p>Ho: La satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Paucarpata no se halla entre el nivel medio y alto.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándares</li> <li>- Conflictos</li> </ul>	<p>en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores Normas de rendimiento.</p> <p>Opiniones. Discrepancias.</p>				
			<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>DEPENDIENTE</b> <b>E</b></p> <p>Satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones físicas y/o materiales</li> <li>- Beneficios laborales y/o remunerativos</li> <li>- Políticas administrativas</li> <li>- Relaciones sociales</li> <li>- Desarrollo personal</li> <li>- Desempeño de tareas</li> <li>- Relación con la autoridad</li> </ul>	<p>ambiente físico comodidad</p> <p>Remuneración</p> <p>Normas</p> <p>grupo de trabajo</p> <p>Satisfacción</p> <p>Labor realizada</p> <p>Trato</p>	<p><b>TECNICA</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMEN.</b> Cuestionario</p>			

## INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA SOBRE PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

**INSTRUCCIONES.**

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión. Gracias

N°	PREGUNTA	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	En la institución Educativa se tiene un organigrama en el que se sitúen todos los miembros de la misma, a su vez que se cuenta con un R.I. que establezca las funciones de cada miembro de la I.E.					
2	Cada miembro de la I.E. es autónomo para el cumplimiento de sus responsabilidades					
3	Ud. Considera que actúa responsablemente en el cumplimiento de sus funciones y deberes					
4	La supervisión del director ayuda al cumplimiento de responsabilidades					
5	En esta institución se estimula y premia a la persona que trabaja bien.					
6	Ud. acepta desafíos con la finalidad de lograr los objetivos de la institución					
7	En este colegio existen grupos que apoyan todos los cambios.					
8	En su I.E. existe un ambiente agradable y de buenas relaciones sociales entre todos sus miembros					
9	Con frecuencia nuestros compañeros/as hablan bien de los demás					
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.					
11	Existe cooperación entre los docentes cuando se quiere realizar alguna acción					
12	El cuerpo directivo coopera con los docentes para que realicen mejor su labor					
13	Hay apoyo mutuo entre pares y de directivos con la finalidad de elevar el rendimiento profesional					
14	Se han establecido estándares de rendimiento a nivel de institución educativa					
15	Generalmente no hay problemas debido a la circulación de chismes y rumores.					
16	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.					
17	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo					
18	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros/as, siempre son sinceras					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_

Mg. César Rodríguez Pomareda

## ENCUESTA SOBRE SATISFACCION LABORAL

### INSTRUCCIONES.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión.

Gracias

	<b>PREGUNTA</b>	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.					
2	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.					
3	Mi sueldo o remuneración es adecuado en relación al trabajo que realizo.					
4	Estoy satisfecho de los procedimientos disponibles para resolver mis problemas y ayudar a los demás					
5	El trabajo de mi institución está bien organizado.					
6	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.					
7	Creo que los trabajadores son bien tratados, independientemente del cargo que ocupan.					
8	En términos generales me siento satisfecho en mi centro.					
9	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.					
10	Yo, con frecuencia hablo bien del trabajo.					
11	No suelo insultar a mis compañeros de trabajo.					
12	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.					
13	El nombre y prestigio de mi I.E. es gratificante para mí.					
14	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.					
15	Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.					
16	Soy bien considerado entre mis compañeros de trabajo y considero que mi labor es importante.					
17	El director generalmente me reconoce por un trabajo bien hecho					
18	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_  
Mg. César Rodríguez Pomareda

## INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA SOBRE PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

#### INSTRUCCIONES.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión. Gracias

N°	PREGUNTA	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	En la institución Educativa se tiene un organigrama en el que se sitúen todos los miembros de la misma, a su vez que se cuenta con un R.I. que establezca las funciones de cada miembro de la I.E.					
2	Cada miembro de la I.E. es autónomo para el cumplimiento de sus responsabilidades					
3	Ud. Considera que actúa responsablemente en el cumplimiento de sus funciones y deberes					
4	La supervisión del director ayuda al cumplimiento de responsabilidades					
5	En esta institución se estimula y premia a la persona que trabaja bien.					
6	Ud. acepta desafíos con la finalidad de lograr los objetivos de la institución					
7	En este colegio existen grupos que apoyan todos los cambios.					
8	En su I.E. existe un ambiente agradable y de buenas relaciones sociales entre todos sus miembros					
9	Con frecuencia nuestros compañeros/as hablan bien de los demás					
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.					
11	Existe cooperación entre los docentes cuando se quiere realizar alguna acción					
12	El cuerpo directivo coopera con los docentes para que realicen mejor su labor					
13	Hay apoyo mutuo entre pares y de directivos con la finalidad de elevar el rendimiento profesional					
14	Se han establecido estándares de rendimiento a nivel de institución educativa					
15	Generalmente no hay problemas debido a la circulación de chismes y rumores.					
16	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.					
17	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo					
18	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros/as, siempre son sinceras					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_

Mg. Miriam Letona Rosado

## ENCUESTA SOBRE SATISFACCION LABORAL

### INSTRUCCIONES.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión.

Gracias

	<b>PREGUNTA</b>	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.					
2	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.					
3	Mi sueldo o remuneración es adecuado en relación al trabajo que realizo.					
4	Estoy satisfecho de los procedimientos disponibles para resolver mis problemas y ayudar a los demás					
5	El trabajo de mi institución está bien organizado.					
6	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.					
7	Creo que los trabajadores son bien tratados, independientemente del cargo que ocupan.					
8	En términos generales me siento satisfecho en mi centro.					
9	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.					
10	Yo, con frecuencia hablo bien del trabajo.					
11	No suelo insultar a mis compañeros de trabajo.					
12	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.					
13	El nombre y prestigio de mi I.E. es gratificante para mí.					
14	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.					
15	Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.					
16	Soy bien considerado entre mis compañeros de trabajo y considero que mi labor es importante.					
17	El director generalmente me reconoce por un trabajo bien hecho					
18	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_  
Mg. Miriam Letona Rosado

## INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### ENCUESTA SOBRE PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

#### INSTRUCCIONES.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión. Gracias

N°	PREGUNTA	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	En la institución Educativa se tiene un organigrama en el que se sitúen todos los miembros de la misma, a su vez que se cuenta con un R.I. que establezca las funciones de cada miembro de la I.E.					
2	Cada miembro de la I.E. es autónomo para el cumplimiento de sus responsabilidades					
3	Ud. Considera que actúa responsablemente en el cumplimiento de sus funciones y deberes					
4	La supervisión del director ayuda al cumplimiento de responsabilidades					
5	En esta institución se estimula y premia a la persona que trabaja bien.					
6	Ud. acepta desafíos con la finalidad de lograr los objetivos de la institución					
7	En este colegio existen grupos que apoyan todos los cambios.					
8	En su I.E. existe un ambiente agradable y de buenas relaciones sociales entre todos sus miembros					
9	Con frecuencia nuestros compañeros/as hablan bien de los demás					
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.					
11	Existe cooperación entre los docentes cuando se quiere realizar alguna acción					
12	El cuerpo directivo coopera con los docentes para que realicen mejor su labor					
13	Hay apoyo mutuo entre pares y de directivos con la finalidad de elevar el rendimiento profesional					
14	Se han establecido estándares de rendimiento a nivel de institución educativa					
15	Generalmente no hay problemas debido a la circulación de chismes y rumores.					
16	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.					
17	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo					
18	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros/as, siempre son sinceras					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_

Mg. Lilian Arias Lizares

## ENCUESTA SOBRE SATISFACCION LABORAL

### INSTRUCCIONES.

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase marcar con una aspa (X) en el recuadro que corresponde a lo que exprese mejor su opinión.

Gracias

	<b>PREGUNTA</b>	Total mente de acuerdo	Mayormente de acuerdo	Indiferente neutro	Pocas veces	Total mente en desacuerdo
1	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo.					
2	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.					
3	Mi sueldo o remuneración es adecuado en relación al trabajo que realizo.					
4	Estoy satisfecho de los procedimientos disponibles para resolver mis problemas y ayudar a los demás					
5	El trabajo de mi institución está bien organizado.					
6	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.					
7	Creo que los trabajadores son bien tratados, independientemente del cargo que ocupan.					
8	En términos generales me siento satisfecho en mi centro.					
9	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias.					
10	Yo, con frecuencia hablo bien del trabajo.					
11	No suelo insultar a mis compañeros de trabajo.					
12	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.					
13	El nombre y prestigio de mi I.E. es gratificante para mí.					
14	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.					
15	Los objetivos y responsabilidades de mi trabajo son claros, por tanto se lo que se espera de mí.					
16	Soy bien considerado entre mis compañeros de trabajo y considero que mi labor es importante.					
17	El director generalmente me reconoce por un trabajo bien hecho					
18	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados					

VALIDACIÓN : \_\_\_\_\_  
Mg. Lilian Arias Lizares







155	3	3	3	3	3	2	3	3	3
156	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4
158	5	5	5	4	5	4	5	5	5
159	4	4	4	4	4	4	4	4	4
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4
161	3	3	3	2	3	3	3	3	3
162	5	5	5	5	4	5	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4
164	2	2	2	2	2	2	2	2	2
165	2	2	2	2	2	2	2	2	2
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4
168	4	4	4	4	3	4	4	4	4
169	1	1	1	1	1	1	1	1	1
170	4	4	4	4	4	4	4	4	4
171	4	4	4	4	4	4	4	4	4
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5
173	1	1	2	1	1	1	1	1	1
174	4	4	4	4	3	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	5	5	5	5	5	5	5	5	5
177	1	1	2	1	1	1	1	1	1
178	4	4	3	4	3	4	4	4	4
179	2	2	2	2	2	2	2	2	2
180	5	5	5	4	5	5	5	5	5
181	2	2	2	2	2	2	2	2	2
182	2	2	2	2	2	2	2	2	2
183	5	5	4	5	5	5	5	5	5
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	3	3	3	3	3	3	3	3	3
186	4	4	4	5	4	4	4	4	4
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5
188	3	3	3	3	3	3	3	3	3
189	4	4	4	5	4	4	4	4	4
190	3	3	3	3	3	3	3	3	3
191	5	5	5	5	5	5	5	5	5
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4
193	3	3	3	3	3	3	3	3	3
194	3	3	3	3	3	3	3	3	3
195	5	5	5	5	4	5	5	5	5
196	3	3	3	3	3	3	3	3	3
197	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	2	2	2	2	2	2	2	2	2
199	4	4	4	4	3	4	4	4	4
200	1	1	1	1	1	1	1	1	1
201	4	4	4	4	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4	4
203	5	5	5	5	5	5	5	5	5
204	2	2	2	2	2	2	2	2	2
205	3	3	3	3	3	3	3	3	3
206	3	3	3	3	3	3	3	3	3
207	3	3	3	3	3	3	3	3	3
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4
209	2	2	2	2	1	2	2	2	2

210	4	4	4	4	4	4	4	4	4
211	5	5	5	5	5	5	5	5	5
212	3	3	3	3	3	3	3	3	3
213	3	4	4	4	4	4	4	4	4
214	2	2	2	2	1	2	2	2	2
215	1	1	1	1	1	1	1	1	1
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	3	3	3	3	3	3	2	3	3
218	2	2	2	2	2	2	2	2	2
219	4	4	4	4	4	4	3	4	4
220	4	4	4	3	4	4	3	4	4



45	2	2	2	2	2	2	2	2
46	5	5	5	5	5	5	5	5
47	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	3	4	4	4	4	4
49	2	2	2	2	2	1	2	2
50	5	5	5	5	5	5	5	5
51	3	3	3	3	3	2	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5
54	3	3	3	3	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	4	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4
58	2	2	2	2	2	2	2	2
59	3	3	3	3	3	2	3	3
60	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	4	3	3	3
64	5	5	5	5	3	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	3	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	3	5	5	5
69	2	2	2	2	2	2	2	2
70	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	3	5	5	5	5
72	3	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	3	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5
75	2	2	2	2	2	2	2	2
76	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	4	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	3	3	3	1	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	2	2	2	2	1	2	2	2
82	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3
85	1	1	1	1	3	1	1	1
86	5	5	5	5	5	5	5	5
87	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3
89	5	5	5	5	4	5	5	5
90	2	2	2	2	2	2	2	2
91	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	3	3	3	3	3	3	3
93	5	5	5	5	4	5	5	5
94	4	4	4	4	4	4	4	4
95	1	1	1	1	1	1	1	1
96	4	4	4	4	4	4	4	4
97	2	2	2	2	3	2	2	2
98	3	3	3	3	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4

100	2	2	2	2	3	2	2	2
101	4	4	4	4	4	4	4	4
102	3	3	3	3	3	2	3	3
103	5	5	5	5	5	5	5	5
104	2	2	2	2	2	2	2	2
105	3	3	3	3	3	2	3	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4
108	5	5	5	4	5	4	5	5
109	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4
111	3	3	3	2	3	3	3	3
112	5	5	5	5	4	5	5	5
113	4	4	4	4	4	4	4	4
114	2	2	2	2	2	2	2	2
115	2	2	2	2	2	2	2	2
116	5	5	5	5	5	5	5	5
117	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	4	3	4	4	4
119	1	1	1	1	1	1	1	1
120	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4
122	5	5	5	5	5	5	5	5
123	1	1	2	1	1	1	1	1
124	4	4	4	4	3	4	4	4
125	4	4	4	4	4	4	4	4
126	5	5	5	5	5	5	5	5
127	1	1	2	1	1	1	1	1
128	4	4	3	4	3	4	4	4
129	2	2	2	2	2	2	2	2
130	5	5	5	4	5	5	5	5
131	2	2	2	2	2	2	2	2
132	2	2	2	2	2	2	2	2
133	5	5	4	5	5	5	5	5
134	4	4	4	4	4	4	4	4
135	3	3	3	3	3	3	3	3
136	4	4	4	5	4	4	4	4
137	5	5	5	5	5	5	5	5
138	3	3	3	3	3	3	3	3
139	4	4	4	5	4	4	4	4
140	3	3	3	3	3	3	3	3
141	5	5	5	5	5	5	5	5
142	4	4	4	4	4	4	4	4
143	3	3	3	3	3	3	3	3
144	3	3	3	3	3	3	3	3
145	5	5	5	5	4	5	5	5
146	3	3	3	3	3	3	3	3
147	3	3	3	3	3	3	3	3
148	2	2	2	2	2	2	2	2
149	4	4	4	4	3	4	4	4
150	1	1	1	1	1	1	1	1
151	4	4	4	4	4	4	4	4
152	5	5	5	5	5	4	5	5
153	4	4	4	4	4	4	4	4
154	4	4	4	4	5	4	4	4

155	4	4	4	4	4	3	4	4
156	1	1	1	1	1	1	1	1
157	5	5	5	5	5	5	5	5
158	3	3	3	3	3	3	3	3
159	1	1	1	1	1	1	1	1
160	1	1	1	1	1	1	1	1
161	4	4	4	4	4	4	4	4
162	3	3	3	3	3	3	3	3
163	4	4	4	4	4	4	4	4
164	4	4	3	4	4	4	4	4
165	3	3	3	3	3	3	3	3
166	5	5	5	4	5	5	5	5
167	2	2	2	2	2	2	2	2
168	4	4	4	4	3	4	4	4
169	1	1	1	1	1	1	1	1
170	4	4	4	4	4	3	4	4
171	5	5	5	5	5	5	5	5
172	3	3	3	3	2	3	3	3
173	1	1	1	1	1	1	1	1
174	3	3	3	3	3	3	3	3
175	4	4	4	4	3	4	4	4
176	3	3	3	3	3	3	3	3
177	3	3	3	3	3	3	3	3
178	4	4	4	4	3	4	4	4
179	5	5	5	5	5	5	5	5
180	2	2	2	2	2	2	2	2
181	3	3	3	3	3	3	3	3
182	4	4	4	4	3	4	4	4
183	4	4	4	2	4	4	4	4
184	4	4	3	4	4	4	4	4
185	2	2	2	2	2	2	2	2
186	4	4	4	4	4	3	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4
188	2	2	2	2	2	2	2	2
189	4	4	4	4	4	4	4	4
190	1	1	1	1	1	2	1	1
191	5	5	5	5	5	5	5	5
192	3	3	3	3	3	2	3	3
193	4	4	4	4	4	4	4	4
194	1	1	1	1	1	1	1	1
195	4	4	4	4	4	4	4	4
196	3	3	3	3	3	3	3	3
197	4	4	4	4	4	3	4	4
198	3	3	3	3	3	3	3	3
199	5	5	5	5	5	5	5	5
200	3	3	3	3	3	3	3	3
201	4	4	4	4	4	4	4	4
202	4	4	4	4	4	4	4	4
203	5	5	5	5	5	5	5	5
204	2	2	2	2	2	2	2	2
205	3	3	3	3	3	3	3	3
206	3	3	3	3	3	3	3	3
207	3	3	3	3	3	3	3	3
208	4	4	4	4	4	4	4	4
209	2	2	2	2	1	2	2	2

210	4	4	4	4	4	4	4	4
211	5	5	5	5	5	5	5	5
212	3	3	3	3	3	3	3	3
213	3	4	4	4	4	4	4	4
214	2	2	2	2	1	2	2	2
215	1	1	1	1	1	1	1	1
216	4	4	4	4	4	4	4	4
217	3	4	4	5	3	3	4	4
218	2	2	2	2	2	2	2	2
219	4	4	4	4	4	4	3	4
220	3	3	3	3	3	3	2	3