

No. folio. I 5/000/12SUCAD

**Programa:**

**INVESTIGACIÓN**

**Título del trabajo**

**“ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS,  
CICLO ESCOLAR 2012-2013”.**

**Línea Temática**

**POLÍTICA EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR**

Julio de 2013

Toluca de Lerdo, México; 1 de julio de 2013.

PROFR. ALFONSO ESPINOSA  
DE LOS MONTEROS FUENTES,  
SUBDIRECTOR DE CAPACITACIÓN  
Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE, Y  
SECRETARIO TÉCNICO DE LA  
COMISIÓN EJECUTIVA DEL PERIODO  
SABÁTICO.  
PRESENTE.

Con un atento saludo y en referencia al oficio No. 205121200/762/2013 de la Subdirección de Capacitación y Actualización Docente, su servidor con No. de folio: I 5/000/12SUCAD de registro del Periodo Sabático 2012. Informa a usted la atención a las observaciones hechas al primer informe semestral por la comisión correspondiente, de la Investigación "ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS, CICLO ESCOLAR 2012-2013".

1. Se omitió pág. 8.  
Se atendió a esta observación, y se agregó esta página; no omito ofrecerle una disculpa por no haberla integrado en el primer informe.
2. Pág. 10 primer párrafo se repite la palabra organización y no es necesario colocarla.  
Se atendió a la observación (pasa a pág. 13 segundo párrafo, ya que se insertaron dos imágenes), además se dio lectura al trabajo y se eliminó esta palabra en los casos en que así era necesario, en muchos casos no se elimina esta palabra por ser parte de una cita textual, en otros porque la naturaleza y temática del trabajo no lo permite y, en otros más porque la redacción se puede perder.
3. En la pág. 18 segundo párrafo separar las palabras delas.  
Se atendió a esta observación; ahora pág. 21 último párrafo.
4. En general, como ya se comentó, se dio lectura al trabajo y se atendió a la redacción.

Si otro particular por el momento, reitero a usted mis atentos saludos.

A T E N T A M E N T E

No. de Folio: I 5/000/12SUCAD

## RESUMEN

### **“ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS, CICLO ESCOLAR 2012-2013”.**

La investigación que se presenta tiene como objetivo principal identificar el grado de asociación que tienen entre sí el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos. Así el grado de asociación se determinó con el coeficiente de correlación de Pearson.

El Clima Organizacional se mide utilizando métodos cuantitativos, considerando las ocho escalas o indicadores presentadas por Koys & Decottis, (1991): autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; indicadores que son valorados desde la percepción de los empleados. La Satisfacción Laboral se mide con el mismo procedimiento y utiliza la escala de Satisfacción Laboral S4/82 de Meliá y Peiró, (1986): satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con las relaciones subordinado-autoridad superior y satisfacción con la remuneración.

Los resultados que se presentan proporcionan una visión global del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral predominantes en el espacio de estudio; además de confirmar el grado de asociación positiva de estas variables.

El trabajo no tiene como objetivo plantear propuestas, pero sí señala algunas conclusiones, implicaciones y recomendaciones; entre las que se menciona que el personal juega un papel importante, ya que los objetivos que se plantean en el Plan de Trabajo anual de la Unidad, serán fácilmente alcanzables en la medida que exista un interés común entre el personal por trabajar en un Clima de prosperidad y armonía. Además se señalar que el trabajo presenta diferentes aspectos de la temática, los cuales pueden ser retomados y adaptados a diferentes objetivos para deducir otros trabajos de interés con relación a la investigación en organizaciones educativas.

## ABSTRACT

### "CORRELATION ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION IN THE EDUCATION UNIT FOR ADULT AND YOUTH CARE, SCHOOL YEAR 2012-2013".

The research presented has as main objective to identify the degree of association between Organizational Climate and Job Satisfaction in the Education Unit for Adult and Youth Care. Thus the association degree was determined with the Pearson's correlation coefficient.

The organizational climate is measured using quantitative methods, considering the eight scales or indicators presented by Koys & Decottis, (1991): autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation; indicators that are valued since the Employee perception. The job satisfaction is measured with the same procedure and using the Job Satisfaction scale S4/82 by Melia and Peiro (1986): general job satisfaction, satisfaction with the physical work environment, satisfaction with the way it conducts its work, satisfaction with development opportunities, satisfaction with the relationship subordinate-authority superior and satisfaction with pay.

The results presented provide an overview of the organizational climate and job satisfaction predominant in the studied space, in addition to confirming the degree of positive association of these variables.

The work does not has as objective to make proposals, it indicates some conclusions, implications and recommendations, among which is mentioned that the staff plays an important role, since the objectives proposed in the Annual Work Plan of the Unit will be easily achievable if there is a common interest between the staff by to work in a climate of prosperity and harmony. It also noted that the work presents different aspects of the subject, which can be retaken up and adapted to different objectives to deduce other relevant research related to research in educational organizations.

## INTRODUCCIÓN.

En primer lugar, es importante señalar que la presente investigación se ha ejecutado con la finalidad de cumplir con los requisitos que establece la carta compromiso del ejercicio del Periodo Sabático, promoción 2012, que pretende impulsar y fortalecer la superación académica de los docentes en servicio.

Así mismo, otro motivo igualmente importante del trabajo es el compromiso que se tiene con el espacio y sobre todo en el sector en el que se está laborando, este compromiso permite despertar el interés por contribuir en la investigación de problemas que se viven, en este caso, en las Instituciones de la administración educativa.

El diseño de este trabajo no fue una tarea sencilla, ya que para seleccionar el tema de investigación se debió tener conocimiento de causa de la problemática en cuestión; era necesario tener y conocer todo los elementos y herramientas metodológicas que implican esquematizar el procedimiento que sigue una investigación, desde que surge la idea y hasta que se cumplen los objetivos trazados (utilización del método científico).

De esta forma, este documento se esquematizó siguiendo un orden metodológico, que se describe de la siguiente forma:

En el **Capítulo 1**, se presenta el aspecto teórico del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, en el que se señala sus definiciones y se describen algunas teorías y enfoques de cada una. Igualmente se hace mención de las actitudes y algunos aspectos de estas por ser un tema que se considera de enlace entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Finalizando con una diferenciación entre ambas variables.

En el **Capítulo 2**, con la intención de dar a conocer el perfil de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos se describen las características de esta Institución.

En el **Capítulo 3**, una vez que surge la idea por el contacto con el problema a través de la observación, se plantea el problema, de donde se derivan algunas preguntas que pretenden ser contestadas en el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos. Igualmente fue necesario justificar, por qué y para qué el trabajo a realizar.

Posteriormente se hace el planteamiento de la hipótesis, la cual guía la investigación, así como la definición de sus elementos y la operacionalización que incluye a las variables con sus respectivos indicadores; los objetivos son otra parte importante en una investigación puesto que sin ellos no sabríamos que dirección tomar en la ejecución del trabajo, por lo mismo se plantea un objetivo general y algunos particulares. En el aspecto operativo, se aplican algunas técnicas de investigación, así como criterios de evaluación para el análisis y, de esta forma, conocer la realidad del problema en opinión de las unidades de estudio, que en este caso están representadas por los empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos. Con la intención de que la investigación cumpla con el requisito de ser rigurosa se calcula el coeficiente de consistencia o confiabilidad y la validez de constructo para las escalas de los instrumentos de medición. Finalmente se establecieron los límites de dicha investigación, puesto que estos son necesarios con el fin de que no se caiga en desbordamientos teóricos, de tiempo, de espacio y de cobertura.

Los resultados se presentan en el **Capítulo 4**, en el que se hace un análisis detallado de las calificaciones obtenidas en los ítems de los indicadores del cuestionario “Clima Organizacional” y del cuestionario “Satisfacción Laboral”. Por último, se ejecuta la correlación de las calificaciones obtenidas para cada una de

las variables, dando una explicación clara en la interpretación de los resultados y, así, plantear la prueba de hipótesis.

De acuerdo con el contenido del presente documento, es en el **Capítulo 5** donde se exponen algunas conclusiones con relación a la investigación documental, al problema y método y a los resultados. La experiencia durante el tiempo utilizado para la elaboración del documento permitió agregar algunas implicaciones y recomendaciones dentro de este último capítulo.

## CONTENIDO.

Resumen.	i
Abstract.	ii
Introducción.	iii

### CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

CLIMA ORGANIZACIONAL.	5
La Organización.	6
Importancia del Clima Organizacional.	7
Orígenes de los estudios sobre Clima Organizacional.	8
Definición del Clima Organizacional.	9
Teorías del Clima Organizacional.	13
Enfoques sobre la formación del Clima Organizacional.	16
El enfoque estructural.	16
El enfoque subjetivo.	17
El enfoque interactivo.	19
El enfoque cultural.	20
Tipos de Clima Organizacional (según Likert).	21
Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador.	21
Clima de tipo autoritario: Sistema II - Autoritarismo paternalista.	22
Clima de tipo participativo: Sistema III - Consultivo.	22
Clima de tipo participativo: Sistema IV - Participación en grupo.	22
Escalas del Clima Organizacional.	23
Actitudes.	25
Definición y componentes	25
Actitudes y conducta.	26
Formación de las actitudes.	27
Efectos de las actitudes.	28
SATISFACCIÓN LABORAL.	29
Orígenes de los estudios de Satisfacción Laboral.	30
Definición de Satisfacción Laboral.	30
Teorías de la Satisfacción Laboral.	32
Teoría de las necesidades de Maslow.	32
Teoría Existencia, Relación y satisfacción Alderfer.	32
Teoría X y teoría Y de Mcgregor.	33
Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland	34
Teoría de los factores de Herzberg.	35
Estudios y Modelos realizados sobre la Satisfacción Laboral.	36
Teoría de la aproximación bifactorial.	36
Teoría del ajuste en el trabajo.	37
Teoría del grupo de referencia social.	38
Teoría de la discrepancia	38



Teoría de los eventos situacionales.	39
Modelo dinámico de la satisfacción laboral	40
Determinantes de la Satisfacción Laboral.	41
Reto del trabajo (satisfacción con el trabajo).	43
Sistema de recompensas justas.	44
Condiciones favorables de trabajo.	45
Colegas que brinden apoyo (satisfacción con la supervisión).	45
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.	46
Diferencia entre clima y satisfacción laboral	46

## CAPÍTULO 2. PERFIL DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS

Datos Generales.	48
Antecedentes Históricos.	48
Misión Institucional.	51
Visión Institucional.	52
Identidad.	52
Estructura Organizacional.	52

## CAPÍTULO 3. PROBLEMA Y METODO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	53
Preguntas de Investigación.	54
Pregunta principal.	54
Preguntas de apoyo.	54
JUSTIFICACIÓN.	55
OBJETIVOS.	56
Objetivo General.	56
Objetivos Particulares.	57
HIPOTESIS.	57
Definición de Términos de la Hipótesis.	58
Operacionalización de la Hipótesis.	59
METODOLOGIA.	59
Diseño de los Instrumentos de Investigación.	60
Validez.	62
Confiabilidad.	62
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	63
Límites Temporales.	63
Límites Espaciales.	64
Límites de Cobertura.	64
Límites de Muestreo.	64

CAPITULO 4.  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS.	66
Resultados del cuestionario “Clima Organizacional”.	66
Resultados del cuestionario “Satisfacción Laboral”.	72
Prueba de Hipótesis –Correlación de las puntuaciones del cuestionario “Clima Organizacional” y el cuestionario “Satisfacción Laboral”.	76

CAPITULO 5.  
CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.	79
Conclusiones con Respecto a la Investigación Documental.	79
Conclusiones con Respecto al Problema y el Método.	79
Conclusiones con respecto a los Resultados de la Investigación.	80
IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.	81
REFERENCIAS.	83
Apéndice “A” Estructura orgánica de la UEAJA.	94
Apéndice “B” Cuestionario “Clima Organizacional”.	95
Apéndice “C” Información descriptiva para los ocho escalas de Clima Organizacional.	101
Apéndice “D” Cuestionario “Satisfacción Laboral”.	102
Apéndice “E” Información descriptiva para los seis escalas de Satisfacción Laboral.	109
Apéndice “F” Conceptos, indicadores y variables de validez de los instrumentos.	110

## LISTA DE FIGURAS.

---

Figura 1	Factores del sistema organizacional.	12
Figura 2	Percepción del empleado en la organización	13

---

## LISTA DE CUADROS.

---

Cuadro 1	Características del clima de tipo autoritario Sistema I: Autoritarismo explotador.	90
Cuadro 2	Características del clima de tipo autoritario Sistema II: Autoritarismo paternalista.	91
Cuadro 3	Características del clima de tipo participativo Sistema III: Consultivo.	92
Cuadro 4	Características del clima de tipo participativo Sistema IV: Participación en grupo.	93
Cuadro 5	Confiabilidad del cuestionario "Clima Organizacional".	63
Cuadro 6	Confiabilidad del cuestionario "Satisfacción Laboral".	63
Cuadro 7	Personal de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos con preparación de preparatoria, carrera técnica y/o hasta posgrado.	64
Cuadro 8	Puntuaciones obtenidas en los cuestionarios "Clima Organizacional y "Satisfacción Laboral".	76

---

## LISTA DE GRÁFICOS

---

Gráfico 1	Medias de los indicadores de la variable "Clima Organizacional".	71
Gráfico 2	Medias de los indicadores de la variable "Satisfacción Laboral".	75
Gráfico 3	Correlación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.	77

---

## **CAPÍTULO 1.**

### **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La investigación documental como parte esencial de un proceso de investigación científica, es una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema; por lo que en este caso se presenta la información del capítulo en referencia, la cual logra cumplir con los objetivos planteados en el capítulo 3, en relación con los temas de clima organizacional y la satisfacción laboral.

#### **Clima Organizacional**

El Clima Organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Asimismo, el Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto

o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño.

### La Organización.

En la Bibliografía de las ciencias sociales el término organización se refiere a un tipo de unidad social característica que lo distingue de otras como pueden ser familias, grupos de pares, tribus, comunidades y estados nacionales (Hoyle, 1996, p. 25). "Al describir las organizaciones de un modo tradicional (técnico-racional), se dice de ellas que tienen objetivos relativamente específicos, tareas diferenciadas, clara división del trabajo, estructura para coordinar actividades diversas, autoridad legítima que inviste a ciertos miembros y un conjunto de procedimientos de gestión, todo lo cual permitirá su funcionamiento eficaz" (Hoyle, 1986, p. 1).

Utilizar estas categorías estructurales no permite afirmar, a pesar de todo, que exista una única teoría de la organización, una única abstracción llamada organización. El término es aplicado para cubrir diversas perspectivas, modelos y teorías propias con los que los científicos sociales buscan comprender a esta entidad.

Por otro lado, si aceptamos la idea de que son inseparables las personas y la organización, es preciso revisar la creencia común de que existe un cuerpo de teorías y principios que proporcionan criterios con los que se realiza acción administrativa eficaz. En este sentido, Greenfield (1986) critica la creencia en la realidad e independencia de las organizaciones porque nos permite separar el estudio de éstas del de las personas con sus valores, creencias y costumbres concretas. "Desde esta perspectiva, las estructuras se ven inmutables más allá del tiempo y el lugar como formas universales dentro de las cuales los individuos

pueden moverse de vez en cuando, aportando su propia idiosincrasia que da color a su actuación en los papeles atribuidos por la organización” (Greenfield, 1986, p. 155).

Frente a esta posición parece más razonable aceptar el pensamiento de Greenfield (1986) respecto a que las organizaciones no están sujetas a leyes universales, sino que son *artefactos culturales*, una realidad social inventada que depende del significado científico y de las intenciones de las personas que están dentro de ellas. “Los principios que guían el análisis del funcionamiento de la organización están representados en el modelo en que esos actores definen, interpretan y manejan las situaciones con las que se enfrentan” (Ball, 1989, p. 42). El desarrollo y permanencia de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las organizaciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad, derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

Como ya se ha señalado, no hay una única abstracción llamada organización, sino una variedad de percepciones individuales de las que se puede o se debe tratar con los demás dentro en las circunstancias en las que ellos se encuentran.

Definiendo organización podemos decir que “Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos” (Arias, 1990, p. 49).

### Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en

elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una institución.

Según Amorós (2007), “la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan” (p. 244).

Para Goncalves (1997, p. 35), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

#### Orígenes de los estudios sobre Clima Organizacional.

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

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).

Muchos han sido los estudios que han demostrado interés en investigar acerca del Clima Organizacional, desde principios del siglo XIX, también llamado ambiente y/o atmósfera. Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y fue investigado por primera vez por Gellerman en 1960.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) 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. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

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, con todas las implicaciones que ello conlleva.

#### Definición del Clima Organizacional.

Dado que el tema de Clima Organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición

del concepto del clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

Es por ello que, mencionar diversos conceptos de un aspecto podría caer en contradicciones por la razón de que éstos cambian en la medida que los conocimientos e ideas de los mismos estudiosos lo hacen, por lo tanto, se tratará de dar algunas ideas conceptuales de lo que se entiende por Clima Organizacional, aunque de antemano se señala que estas ideas tienden a la misma vertiente.

Chiavenato (1987), señala que el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica que existe en cada organización. La dificultad en la conceptualización del Clima Organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. “Además, una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otros” (Frederick, 1976, p. 80). Así, el clima está constituido por “aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (B. v H. Gilmes, 1971, p. 81). El concepto de Clima Organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología involucrada, las políticas de la institución, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales, además de actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento social). Así, el Clima Organizacional resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, de los sistemas de control, reglas y normas y relaciones interpersonales existentes en la organización. Sin embargo para los fines de este trabajo se citan las siguientes definiciones:

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto

a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad “es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 1997 p. 19). La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) (figura 1), 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 su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación y adaptación por mencionar algunas.

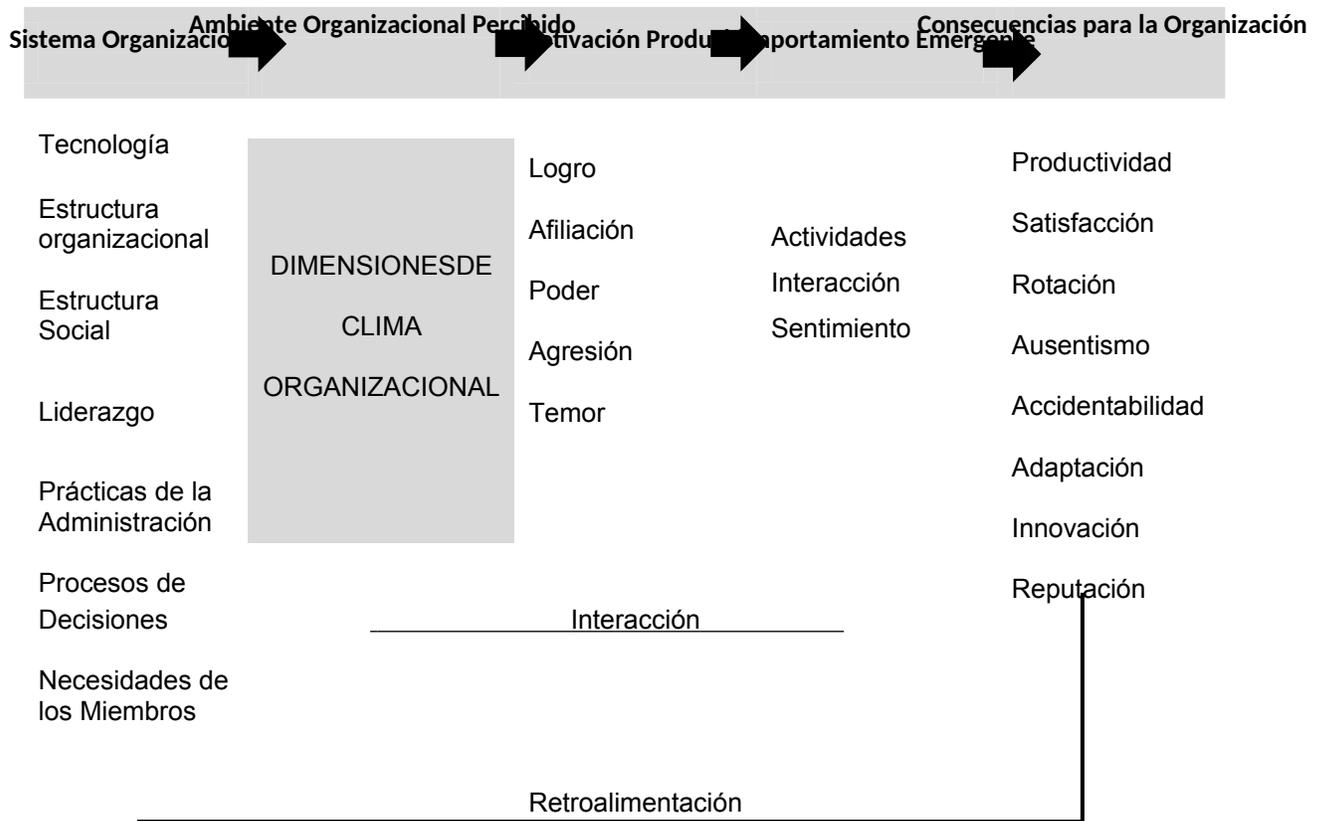


Figura 1: Factores del sistema organizacional.

Fuente: Litwin y Stinger (1968).

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional, refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

La siguiente figura nos da un enfoque más claro en el empleo de las percepciones que el empleado tiene de la organización y sus procesos dentro del entorno laboral.



Figura 2: Percepción del empleado en la organización

Fuente: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

En este enfoque se considera al comportamiento de un trabajador no como una resultante de los factores que existen dentro de la organización, sino como un resultado que depende de las percepciones que tenga de dichos factores. No obstante, dichas percepciones dependen en buena medida de las actividades e interacciones que cada elemento tenga con la organización. Es decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Por último, se considera la definición dada por Guillén y Guil, quienes dicen que el clima organizacional es: “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (1999, p. 166). Es importante señalar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

### Teorías del Clima Organizacional.

De acuerdo con Lunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una

amalgama de dos grandes  
Gestalt y funcionalista.

escuela <sup>s</sup>

de pensamiento: escuela

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo. Martín y Colbs (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, se afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que éstas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que

escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

### Enfoques sobre la formación del Clima Organizacional.

Como se vio anteriormente, la tradición investigadora ha utilizado diversos criterios con el objetivo de clasificar las distintas definiciones del concepto Clima Organizacional. De forma paralela, y en congruencia con lo anterior, desde muy temprano los investigadores plantearon la cuestión de los distintos factores que, en mayor o menor medida, pueden configurar las características de un determinado clima organizacional. La configuración de estos factores establece de una forma implícita la definición concreta que cada uno de los investigadores formula sobre el clima. De aquí que se infiere que los distintos enfoques sobre la formación del clima, como no podría ser de otra forma, guarden relación muy estrecha con las definiciones anteriormente expuestas.

#### El enfoque estructural.

Esta denominación de estructural ha sido utilizada por varios autores (Moran y Volkwein, 1992; Schneider y Reichers, 1983). aunque no es menos cierto que otros han preferido recoger otros términos, tales como objetivista o realista (Silvia Vázquez, 1996), estructuralista y objetivista (Ashforth, 1985),. En este enfoque, el clima es observado como un atributo propio de la organización (Moran y Volkwein, 1992; Guion, 1973).

Según Payne y Pugh (1976), las condiciones de la organización son los determinantes de las actitudes de los miembros, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos que se producen en el seno de la organización. En consecuencia, los climas surgen de los aspectos objetivos de la

estructura organizacional. Entre estos factores se encuentran el tamaño de la organización, el grado de centralización de la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la clase de tecnología empleada y la amplitud en la cual las normas y las políticas determinan la conducta individual (Moran y Volkwein, 1992; Schneider y Reichers, 1983).

Así pues, desde este enfoque el clima es visto como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. En la formación del clima los miembros de la organización estarían expuestos a las mismas características organizacionales. Como resultado de esta exposición se tienen unas percepciones similares que representan un determinado clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992). Representantes más influyentes de este enfoque son Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson (1970) y Payne y Pugh (1976).

#### El enfoque subjetivo.

El segundo enfoque ha sido planteado desde la perspectiva que, según cada autor, recibe una denominación diferente: así Moran y Volkwein (1992) la llaman perceptual; Ashfort, (1985) la denomina con las siglas A.S.A. (Atracción, Selección, Abandono), o bien subjetivista; Schneider (1983<sup>a</sup>; 1983<sup>b</sup>) también con la denominación con las siglas A.S.A.; Silva Vázquez (1996) la nombra como *subjetiva o fenomenológica*.

Los defensores de este punto de vista señalan que el origen del clima estaría en el individuo (Moran y Volkwein, 1992). Así pues, el clima sería un atributo del individuo, y se subraya su carácter subjetivo; naturalmente, en este enfoque la unidad de análisis es el individuo (James, 1982; James, Joyce y Slocum 1988; Schneider 1983).

El enfoque perceptual según James, Hater, Gent y Bruni (1978) incorpora la idea de que el individuo interpreta y responde a las variables situacionales, de manera que desde el punto de vista psicológico sean significativas para el sujeto. Este enfoque no considera el clima como un conjunto de descripciones objetivas

de situaciones específicas o atributos estructurales (Mañas, González Roma y Peiró 1999; Moran y Volkwein 1992).

Por otro lado, Schneider (1983a; 1983b) explica este segundo enfoque mediante el proceso que denomina atracción-selección-abandono (A.S.A.). Según el enfoque estructuralista, contextos similares producen similares percepciones entre los miembros de la organización. Schneider trata de explicar esta similitud entre los miembros de la organización porque los procesos organizacionales, tales como la atracción de los individuos hacia la organización, la selección en la organización, y el posterior, en algunos casos, abandono de la organización, serían procesos que se combinan para producir una organización relativamente homogénea.

Los miembros de la organización tienen similares percepciones y poseen similares significados de los eventos de la organización porque ellos mismos tienen trayectorias similares (Schneider y Reicher, 1983). La concentración de individuos similares en una organización está producida por esos tres procesos: el sujeto se siente atraído por la organización, se selecciona a aquellos sujetos que tienen visiones congruentes con la organización, por último los sujetos que no encajan en la misma, abandonan la organización. Este proceso permite percepciones semejantes porque abandonan los individuos diferentes (Mañas, González Roma y Peiró, 1999).

Schneider y Reicher (1983) han planteado que esta explicación del proceso de formación del clima presenta varios inconvenientes; no explica las diferencias perceptuales que existen, tal y como se ha demostrado en los estudios empíricos, y presenta otros problemas, fija la fuente de las opiniones y significados dentro del individuo.

Representantes principales de la corriente subjetivista o perceptual, tal y como consideran Moran y Volkwein (1992) son las obras de James, Hater, Gent y

Brunet (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982; 1984) y Schneider (1983a).

### El enfoque interactivo.

El tercer enfoque surge como una síntesis de los dos enfoques anteriormente expuestos; uno de ellos consideraba que las determinantes del clima eran las características de la organización; el otro defendía, por el contrario, que eran las características del individuo las que determinaban la formación del clima. Por lo tanto. Esta tercera perspectiva defiende que es la interacción de la organización y las características de la organización y las características del individuo las que constituyen un determinante del clima.

Son diversos los autores quienes desarrollan el proceso de interacción, y que han contribuido a comprender los determinantes del clima psicológico y del clima organizacional. Entre ellos, y a partir de Glick (1985), podemos considerar las aportaciones de Schneider y Reicher (1983), y de Poole y McPhee (1983).

Desde la primera perspectiva del interaccionismo, propuesta por Schneider y Reichers en su artículo sobre la etiología del clima, se intenta conciliar el enfoque estructuralista y subjetivista, creando así un tercer enfoque: el interaccionista (Silva Vázquez, 1996; Ashfort, 1985).. La construcción del clima ha sido conceptualizada en alguna ocasión como la combinación de las características de la personalidad en interacción con los elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975; George y Bishop, 1971).

No obstante, para Schneider y Reichers (1983) es la interacción entre los individuos la que va configurando formas similares de percibir e interpretar la realidad organizacional. El enfoque interactivo significaría, para estos autores, la interacción entre los miembros de la organización. Durante el proceso de socialización el recién llegado, el esfuerzo importante del grupo durante esa socialización es un determinante del clima y hace que se diferencien unos grupos de otros. Esa comunicación en la interacción entre los miembros define e

interpreta los elementos de la situación de forma particular. Esas características y los modos de interpretar y definir son los que forman distintos subgrupos de clima en las organizaciones.

La segunda perspectiva sobre el interaccionismo, que Moran y Volkwein retoman de Joyce y Slocum (1979), es desarrollada por Poole y McPhee (1983) a través de su teoría estructural del clima. Esta perspectiva se basa en la fenomenología de Husserl y el intersubjetivismo, que es el proceso supra-individual constituido por las creencias, los valores, las interpretaciones, las perspectivas, etc., de los miembros de la organización. Comienza con la conciencia de que otros tienen experiencias similares a las propias, esas experiencias de otros llegan a formar parte del conocimiento del individuo, de modo que se generan significados similares.

La perspectiva interaccionista reconoce, el proceso intersubjetivo de generar significados. Según Moran y Volkwein (1992), la base del enfoque interactivo es que las interacciones de los individuos en respuesta a su situación crean un acuerdo, consenso, que es la fuente de las percepciones del clima organizacional. Los principales representantes de este enfoque serían Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Terborg (1981), Schneider y Reichers (1983), Poole y McPhee (1983).

#### El enfoque cultural.

Ashforth señalaba que la percepción del clima está condicionada por los principios y por los valores, *“la asociación entre la cultura y el clima queda en una cuestión empírica, Cuanto más fuerte es la cultura mayor es el impacto en el clima, por otro lado, es inútil intentar cambiar el clima sin primero considerar la cultura que lo ha formado y lo sostiene”* (1985, p. 842).

El enfoque cultural tiene en cuenta la cultura de la organización en la que se desenvuelven los individuos, hecho que en los demás enfoques sobre la formación del clima no son considerados (Moran y Volkwein, 1992). El enfoque cultural pone

el mayor énfasis en cómo los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional.

El proceso de la formación del clima sería el siguiente; las condiciones o características organizacionales son los puntos focales de las percepciones de los individuos. Las percepciones de esas características organizacionales son moderadas por la personalidad y por la estructura cognitiva del individuo. Sin embargo, esas percepciones son de nuevo transformadas por la intersubjetividad que se produce en las interacciones de los individuos. Intersubjetividad que influye en la creación del clima organizacional. Los procesos intersubjetivos forman la base de ese intercambio entre la cultura y el clima porque ser miembro de una organización no es simplemente tener actitudes y valores sino también es crear esa actitud y valores como fuente (Moran y Volkwein, 1992).

El enfoque pretende incorporar la consideración de las propiedades formales de la organización del enfoque estructural, del enfoque perceptual la focalización en las características de los participantes y del enfoque interactivo los participantes y sus procesos cognitivos. El enfoque cultural destaca que la cultura organizacional influye sobre el clima organizacional (Manas, González-Roma y Peiró, 1999). El clima organizacional se crea por la interacción de los individuos que comparten estructuras abstractas de referencia, por ejemplo, la cultura de la organización. Entre los principales investigadores que han desarrollado este enfoque debemos destacar a Allaire y Firsirotu (1984).

### Tipos de clima Organizacional (según Likert).

#### Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima 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 la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (ver cuadro 1).

#### Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una 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. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (ver cuadro 2).

#### Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (ver cuadro 3.)

#### Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. 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, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica (ver cuadro 4).

### Escalas del Clima Organizacional.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1968), citados por (Gurley y Fernández, 2003, p. 32), estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede

generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización 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 en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces

juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### Actitudes.

El estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce, (Guillén y Guil, 2000).

### Definición y componentes.

Las actitudes reflejan los antecedentes y las diversas experiencias del individuo. Al igual que en el desarrollo de la personalidad, la gente importante en la vida de una persona, padres, amigos, familiares importantes, integrantes de los grupos sociales y de trabajo tienen gran influencia en las actitudes.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1999, p. 50) definen a las actitudes como: “Las tendencias relativamente duraderas de sentimientos creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”.

Las actitudes se constituyen de tres componentes interrelacionados entre sí: el cognoscitivo, afectivo y el de comportamiento.

- Componente cognoscitivo. Son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.
- Componente afectivo. Se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
- Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo. Al respecto cabe mencionar que el componente del comportamiento de la actitud no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta.

Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo, (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

#### Actitud y conducta.

Una de las preocupaciones centrales en la investigación acerca de las actitudes reside en el hecho de determinar si las actitudes dirigen el comportamiento humano y, de ser así, hasta qué punto lo hacen.

Aún, cuando en diversas ocasiones parece existir cierta incongruencia entre las actitudes manifestadas por una persona y las conductas observadas, no se puede afirmar que no existe ninguna relación entre la actitud y el comportamiento.

Al contrario, se considera que el comportamiento de los seres humanos es muy complejo para asegurar que se conforma exclusivamente por las actitudes que se poseen, más bien, la conducta es el resultado de una combinación de variables personales, contextuales y socioculturales, entre las que se encuentran las actitudes.

Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000, p. 68): “El hecho de que las actitudes sean internas y la conducta se manifieste abiertamente en acciones

evidentes y observables, provoca que la conducta sea sometida con frecuencia a las circunstancias del momento y a las presiones sociales, aunque las propias opiniones y sentimientos estén en contra, por ejemplo, como cuando somos respetuosos con un directivo que no nos merece respeto. Tal vez por esta razón, resulta considerable difícil predecir con total seguridad los comportamientos de una persona a partir de las actitudes que manifiesta”.

### Formación de las actitudes.

Guillén y Guil (2000), distinguen dos tipos de teorías sobre la formación de las actitudes, estas son: el enfoque conductual y el enfoque cognitivista.

Enfoque conductual. Esta perspectiva sostiene que las actitudes se aprenden a través de tres procesos de condicionamiento: el clásico (E-E), operante y el vicario (imitación).

El condicionamiento clásico. Señala que las actitudes son aprendidas a través de un proceso de asociación E-E; es decir cuando un estímulo inicial neutro se asocia con otro estímulo capaz de provocar una reacción emocional de agrado o desagrado, el primero llega a provocar, también dicha respuesta, lo que origina una valoración positiva o negativa, fomentando una actitud.

En el condicionamiento operante, las actitudes se adquieren por la asociación entre el comportamiento y sus consecuencias; se aprende y se trata de repetir todo aquello que es adecuado para la obtención de una recompensa; por el contrario se evita todo aquello que cause castigo o sufrimiento. De ahí su importancia del refuerzo social en la adquisición de las actitudes.

El condicionamiento vicario. Las actitudes se aprenden a través de la observación e imitación de los modelos o por la convivencia social.

Por último, las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen una idea de las intenciones del comportamiento o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa).

#### Efectos de las Actitudes.

Davis y Newstrom (2001) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad. (p. 274).

El Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba, INHEMC, (1996) comenta lo siguiente:

*“La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine hastío, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:*

- *La inseguridad económica de la labor que se realiza.*
- *La escasa significación del colectivo laboral.*
- *Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo.*
- *La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo.*
- *Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo.*
- *El aislamiento de la labor dentro de la comunidad”.*

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo. Franco (2001) menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un

valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros. (p. 374).

### **Satisfacción Laboral.**

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere una vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia y eficiencia en las organizaciones del siglo XXI.

La satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. Si el trabajador está satisfecho con su oficio responderá adecuadamente a las exigencias de éste; si, por el contrario, está insatisfecho no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Para que el individuo sea eficiente, se han de cumplir unos "requisitos" de bienestar social y económico que permitan que la persona acuda a su puesto de trabajo con la mayor motivación posible, porque de lo contrario, la insatisfacción, dará lugar a fuertes actitudes negativas hacia la empresa, hacia sus decisiones y hacia lo que ella signifique. Mientras los trabajadores estén insatisfechos, verán negativamente todas las medidas tomadas por la empresa, y difícilmente las apoyarán, lo que, a su vez, hará muy improbable el éxito y eficacia de tales medidas. Además propiciará una ejecución deficiente y unas relaciones personales con el entorno laboral más tensas.

## Orígenes de los estudios de Satisfacción Laboral.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

## Definición de Satisfacción Laboral

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

Hoppock, en 1935 definió a la satisfacción laboral como “uno de los factores más importantes del trabajo humano, existe una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño” (Gargallo Castel y Ramírez Alesón, 2008, p. 417), utilizando como variables el funcionamiento de las organizaciones y la calidad de vida de los trabajadores.

Locke (1976) ha definido satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica sino de un actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

En esta definición se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Márquez (2001.) 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”.

### Teorías de Satisfacción Laboral

#### Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow en el año de 1922, Morín, (1980) fue uno de los primeros teóricos en formular una teoría sobre la motivación, la cual constituyó una de las primeras bases para los posteriores estudios acerca de la satisfacción. Koontz, (1998) señala que Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyó que una vez que se encuentran satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

Las cinco necesidades que Maslow identificó en 1922, Robbins (1998) son: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización, sobre las cuales el individuo va ascendiendo a medida que satisface alguna de estas necesidades y aun cuando no existe alguna necesidad que pueda ser satisfecha del todo, cuando se está sustancialmente satisfecha se prosiguen a otro nivel.

#### Teoría Existencia, Relación y Satisfacción Alderfer.

Alderfer en 1969, citado en Morín, (1980) modificó la teoría de Maslow e indicó que existían tres tipos de necesidades:

1. Nivel 1: Necesidades de la existencia (nutrición, seguridad, salud, vida fisiológica etc.) que incluyen las dos primeras desarrolladas por Maslow.

2. Nivel 2: Necesidades de relación (contacto con los otros, pertenencia a grupos, unión afectiva, etc.) que engloba las necesidades de pertenencia y amor de Maslow.
3. Nivel 3: Necesidades de desarrollo y expansión de las capacidades intelectuales, de las virtudes personales, y de sus potencialidades, que corresponden a las necesidades de relaciones para formar las necesidades de orden inferior (Morin, 1980. pp. 13-24).

Gordon, (1997) señala que la teoría de Alderfer, al igual que la de Maslow, afirmaba que las necesidades insatisfechas motivan a la persona. Señala además que la satisfacción de las necesidades de orden superior hace que aumente la importancia de las mismas y que si en alguna circunstancia el individuo veía frustrado la posibilidad de satisfacer una necesidad de orden superior, entonces haría que el individuo volviese a una de orden inferior. Dentro de las críticas que a esta teoría es que no siempre los individuos persiguen la satisfacción de las necesidades en el orden que este autor y Maslow propusieron, además de que hay otros factores como los culturales, que pueden afectar las necesidades que los sujetos persiguen.

Gordon, (1997) indica que las organizaciones productivas conseguían sobrevivir en la medida en que satisficieran las necesidades de los individuos. Esta teoría constituyó una de las primeras bases para elaborar enfoques posteriores acerca de la motivación y por consiguiente de la satisfacción en sus diversos aspectos, entre ellos la laboral.

#### Teoría X y teoría Y de Mcgregor.

Esta teoría fórmula dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X proporciona la visión negativa de los individuos; no les gusta el trabajo, es necesario controlarlos amenazarlos para alcanzar metas, dirigirlos etc. y la teoría Y presenta los aspectos positivos de individuo: en el cual los trabajadores ejercen la auto dirección y el autocontrol, responsabilidades entre otras cosas. Robbins, (1998) señala que es evidente que

estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí, ya que la teoría X es pesimista, estática y rígida, en la cual el control es completamente externo, el superior impone al subordinado, en cambio la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, por lo que no cabe duda de que estos dos supuestos pueden afectar de distinta manera la forma en que los administradores realizan e influyen con sus funciones en la organizaciones.

En general este enfoque presenta de acuerdo a las creencias del mismo McGregor, que los individuos deben ser motivados de acuerdo a la teoría Y, las cuales, siguiendo el modelo de Maslow corresponden a las necesidades de orden superior, los principios que rigen esta teoría no siempre se aplican en la práctica, ya que ha comprobado que algunas organizaciones son productivas aplicando los supuestos de la teoría X, por lo que al parecer, cualquier postura podría funcionar, únicamente tendrían que ser propicias las condiciones.

#### Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland.

McClelland en 1951, en Muñoz (1991) sostuvo en su teoría que los factores motivaciones son de tipo grupal y cultural, además ofrece una forma diferente de concebir las necesidades. Gordon, (1997) señala que McClelland no las organizó de modo jerárquico, más bien lo que proponía era encontrar el por qué las organizaciones tienen éxito.

McClelland en Muñoz (1991) en sus inicios identificó la necesidad de logro, como factor que influía en el éxito de las organizaciones, dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de logro se hace importante. Posteriormente al ampliar sus investigaciones, indicó que la motivación laboral estaba en función de tres necesidades: de poder, de logro y de afiliación, pero también hay una necesidad negativa: la de evitar el fracaso Strauss y Sayles (1981), las cuales pueden ser activadas mediante determinados estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral puede satisfacer esa necesidad.

A diferencia de la teoría anterior, esta no habla de jerarquías de necesidades, ya que las personas difieren en la intensidad de sus necesidades, las cuales están determinadas por el ambiente en la que las personas se crían, que dependiendo del tipo de necesidad que busque el trabajador, estará o no, satisfecho del trabajo en donde se encuentre. Robbins, (2000) señala que las tres necesidades identificadas por McClelland son de esencial importancia, puesto que permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Esta teoría ha tenido gran utilidad práctica puesto que sus supuestos han sido aplicados a las organizaciones con éxito, y a diversas investigaciones han llevado a concluir diversos perfiles que poseen los administradores e individuos que interactúan en la organización, los cuales según sea la necesidad que persigan, dirigen y motivan la conducta de los individuos.

#### Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores de Herzberg en 1959, en Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, (2000) plantea que existen dos tipos de factores motivacionales, un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados de higiene o manutención, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas del trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados motivadores, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo. Comparando el enfoque con el de Maslow se pueden observar que los factores encontrados en ambos son similares para Morín, (1980).

Señala que la teoría de las necesidades de Maslow se puede complementar con los resultados encontrados por Herzberg, para lo cual las organizaciones conseguirán integrar y satisfacer a los individuos, en la medida en la que ofrezcan

un trabajo que por sí mismo ofrezca una fuente directa de satisfacciones para quien lo ejecute. Con esta modificación se presupone que se debe de concebir el trabajo en función de las necesidades del nivel 3: realización de las capacidades intelectuales, reconocimiento de las capacidades , que Herzberg encontró que si los individuos obtienen en su trabajo la satisfacción de sus necesidades, entonces se dicen satisfechos de su trabajo, mientras que la satisfacción por parte de las organizaciones del nivel 1 y nivel 2, aparecen en lo sucesivo, como simples medidas de conservación, es decir, las de nivel 1 y 2 acaban con la insatisfacción pero no producen satisfacción.

En general se puede observar en este último enfoque que la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con lo que invierte él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene de él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

### Estudios y Modelos realizados sobre la Satisfacción Laboral

#### Teoría de la aproximación bifactorial.

Esta teoría también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta: “¿Que quiere la gente de sus trabajos?”. Estas respuestas se tabularon y se separaron por categorías.

Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. De modo que el sujeto se interesará en

ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”. Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores –por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento -aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. (Atalaya, 1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo, “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos” (Atalaya, 1999, p. 57).

Las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir los datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994)

#### Teoría del ajuste en el trabajo.

Esta teoría fue desarrollada por Dawis, England y Lofquist (1964). Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Dawis y Weiss (1994) señalan que hay tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- a) La destreza y habilidades personales.
- b) Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- c) La correspondencia entre ambos tipos.
- d) Las necesidades y los valores de las personas.
- e) Los esfuerzos ocupacionales.
- f) La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

#### Teoría del grupo de referencia social.

Hulen (1966), se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

#### Teoría de la discrepancia.

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke (1969, 1976,1984), parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke (1976,1984) argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado (Locke, 1976).

Locke (1969, 1976) señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

#### Modelo del procesamiento de la información social.

Este modelo fue desarrollado por Pfeffer y Salancik (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, dicho ambiente ofrece claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social tiene dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

#### Teoría de los eventos situacionales.

Quarstein, MacAfee y Glassman (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja?, ¿por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral?

Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?. La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión; esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situacionales son específicos de cada situación.

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### Modelo dinámico de la satisfacción laboral.

Este modelo fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975), para quienes la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral.

De este modo, la persona puede llegar a distintas formas de satisfacción laboral. De acuerdo a estos estudiosos las seis formas de satisfacción laboral resultantes son las siguientes:

1. La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
2. La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
3. La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
5. La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
6. La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

#### Determinantes de la Satisfacción Laboral.

Las evidencias indican que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les

parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1991).

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo
2. Sistema de recompensas justas
3. Condiciones favorables de trabajo
4. Colegas que brinden apoyo
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se amplía la información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

#### Reto del trabajo (Satisfacción con el trabajo).

Dentro de estos factores podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

- a) Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- b) Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- c) Significación de la tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- d) Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- e) Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Hackman y Oldham, 1975, pp. 159-170).

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una

variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### Sistemas de recompensas justas.

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- a) Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.
  
- b) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor

responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

#### Condiciones favorables de trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto por considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

#### Colegas que brinden apoyo (satisfacción con la supervisión)

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con

baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo, cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo.

Robbins (1998) menciona que existe una teoría de la correspondencia entre personalidad y puesto, de la cual se distinguen seis tipos de personalidad y cuyo autor es John Holland, quien ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

#### Diferencia entre clima y satisfacción laboral.

De acuerdo a lo que hemos visto, clima organizacional se refiere a “las percepciones que los miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización. Las percepciones funcionan como un marco de

referencia para el logro de alguna congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y de procesos. El clima psicológico se define como las percepciones individuales pertinentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo (Vaslow, 1999).

Ahora bien, la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo en general o partes del mismo, actitud en la que se destaca un componente evaluativo (1997, Eagly y Chaiken citado por Lasio, 2003). En el clima organizacional principalmente median las percepciones compartidas mientras en la satisfacción en el trabajo media la evaluación del individuo.

Clima organizacional, según West 1998 (citado por Kangis y Williams, 2000) se refiere a “las percepciones que miembros de la organización comparten de elementos fundamentales de su organización”. Las percepciones funcionan como un marco de referencia para el logro de alguna congruencia entre la conducta y los sistemas de prácticas y de procesos. El clima psicológico se define como las percepciones individuales pertinentes a eventos, prácticas y procesos del ambiente de trabajo (Vaslow, 1999).

## **CAPÍTULO 2. PERFIL DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS.**

### **Datos Generales.**

Jefa de la Unidad: Lic. Sonia Díaz Laredo.

Domicilio: Av. Paseo Colón, No. 206; Col, Cipres.

Ubicación Geográfica: Toluca, México.

Teléfonos: (01) (722) 2-17-90-92 y 2-12-19-04, llamadas internacionales la clave (1) cambia por (52).

Servicios que ofrece: Alfabetización, Educación primaria y secundaria para Adultos; así como Formación para el trabajo (compuesta por diversos cursos).

Clave Centro de Trabajo: E112103321

### **Antecedentes Históricos.**

El Departamento de Educación para los Adultos, surge como tal en el año de 1952. Inicialmente como Departamento de Alfabetización para atender el rezago educativo en las comunidades rurales y urbano populares, proporcionando los elementos básicos de la lecto-escritura y operaciones aritméticas fundamentales.

En 1957 se trabajó en coordinación con la Federación a través de las Misiones Culturales, las cuales ofrecen el servicio de desarrollo comunitario en base a las características y necesidades de cada población.

Año 1961 surge en Ixtlahuaca el primer Centro de Educación para los Adultos con el nombre de “Centro de Educación Extraescolar” impartándose los cursos de Alfabetización y las actividades de Tejido y Cocina así como Corte y confección.

Periodo 1963-1966, con el nombre de Departamento de Alfabetización y Educación Extraescolar, se da un gran impulso a la alfabetización extraescolar y se incrementan los Centros de Educación Extraescolar.

Años 1969-1974, se da gran impulso al Departamento creando alrededor de 78 Centros de educación para los adultos y se incrementan las actividades de Capacitación para el Trabajo a: Tejido a mano, Tejido a máquina, Corte y confección, Cocina, Carpintería, Juguetería, Mecanografía y Enfermería; estas actividades se establecieron de acuerdo a las características y necesidades de la comunidad.

Periodo 1975 a 1981, se impulsa fuertemente el programa de Capacitación para el trabajo se cambia la denominación a Departamento de Educación Extraescolar y Alfabetización logrando un avance significativo en el Programa de Educación Extraescolar

Año 1982 surge el programa de Primaria intensiva para dar continuidad a la Alfabetización y hacer frente al rezago educativo.

Año 1984 Se desarrolla el programa de Secundaria intensiva y se da cumplimiento al objetivo de brindar educación básica a los iletrados mayores de 15 años y adultos mayores que por diversas causas no realizaron o concluyeron este nivel educativo.

Año 1989 con el nombre de "Departamento de Educación para los Adultos", se atienden ocho programas: Alfabetización, Primaria intensiva, Secundaria intensiva, Capacitación para el Trabajo, Salas de Lectura, Ferias del libro, Reforestación y Mejoramiento del ambiente escolar, Bosques y viveros y Huertos escolares.

Año 1990, el programa de Formación para el Trabajo supera las metas establecidas ofreciendo en 111 municipios del Estado, 21 actividades que son:

1. Auxiliar de enfermería
2. Carpintería
3. Contabilidad
4. Electricidad
5. Electrónica
6. Herrería
7. Mecánica automotriz
8. Sastrería
9. Taquimecanografía
10. Actividades pecuarias
11. Bordado a mano
12. Bordado a maquina
13. Cocina, repostería y decorado
14. Corte y confección
15. Cultura de belleza
16. Florería
17. Juguetería
18. Macramé
19. Tejido a gancho y agujas
20. Tejido a máquina
21. Alta costura

Año 1996, se reestructuran en el Departamento algunos de los programas oficiales de cada una de las 30 actividades que se ofertan, pero paulatinamente se van suprimiendo los que tienen menor demanda y no tienen la infraestructura necesaria para mantenerse vigentes, quedando únicamente 21.

Con la intención de mantener vigentes y actualizar los programas con mayor demanda se reestructuran algunos a partir del año 2002 siendo estos:

2002	Auxiliar de enfermería (suprimido en 2004 )
2003	Secretaría ejecutiva con computación 1° y 2° año
2004	Estilista profesional
2005	Cultura de belleza
2005	Florería y manualidades
2006	Auxiliar de contabilidad 1° y 2 (suprimido en 2008)
2006	Tejido a gancho y agujas
2006	Corte y confección
2007	Alta costura
2008	Secretaría ejecutiva con computación 1er. Año
2009	Secretaría ejecutiva con computación 2°

Se mantienen sin reestructurar los siguientes programas;

Cocina Repostería y Decorado  
Bordado a Mano  
Bordado a Maquina  
Carpintería 1° y 2° año

Año 2005, se suprimen algunos cursos por su poca demanda y se fortalecen los restantes.

Año 2010, A partir de esta fecha se ofrecen 11 cursos que son:

1. Carpintería 1° y 2° año.
2. Secretaría ejecutiva con computación 1er. y 2° Año
3. Alta costura
4. Bordado a mano
5. Bordado a maquina
6. Cocina, repostería y decorado
7. Corte y confección
8. Cultura de belleza
9. Florería1.
10. Tejido a gancho y agujas
11. Estilista profesional

Año 2011. Se incorporan 3 nuevos cursos con duración de un ciclo escolar.

1. Electrónica.
2. Computación Contable.
3. Serigrafía.

Año 2011, el Departamento de Educación para los Adultos cambia a “Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos”.

#### Misión Institucional.

Desarrollar acciones educativas de justicia social en la entidad, que permitan reducir el rezago educativo de la población joven y adulta de quince años y más para propiciar su incorporación a la alfabetización, educación primaria y secundaria, así como formación para el trabajo, bajo los principios de calidad educativa: equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia, apoyado en la participación social.

### Visión Institucional.

Ser una institución que incorpore y certifique a la población de jóvenes y adultos de quince años y más en condiciones de rezago educativo , a los servicios de alfabetización, educación primaria y educación secundaria, además de ofrecer opciones de formación para el trabajo que les permitan incorporarse al mercado productivo, mejorando sus condiciones de vida y aprovechando los avances de la ciencia y la tecnología, así como fortaleciendo sus valores, el respeto a la vida, a la sociedad y al medio ambiente.

### Identidad

La presencia de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos en la comunidad se identifica por los símbolos institucionales: El escudo, del Gobierno del Estado de México y por la figura de una letra “G” y la leyenda “Gobierno que Trabaja y Logra en Grande”.

### Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos ubica a la cabeza Jefatura de la Unidad, posteriormente a dos departamentos en el mismo nivel; uno el de servicios Administrativos y el otro el de Planeación y servicios educativos, así como una Coordinación de Vinculación y Difusión la cual tiene relación directa con la Jefatura y la Coordinación de Planeación y servicios escolares (apéndice “A”).

## **CAPÍTULO 3.**

### **PROBLEMA Y MÉTODO**

#### **Planteamiento del Problema**

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio, así como la satisfacción laboral es “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke 1976).

Con estas ideas el estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen ese clima. Así lo que los factores que se han identificado como determinantes del clima organizacional son; en primer lugar el liderazgo, así como la estructura organizativa, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo, entre otros.

Por lo que se considera que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Un clima malo, por otra parte, ha hecho extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores; teniendo como consecuencias: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

El deterioro del clima laboral ha lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en la lentitud sino también, en el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en el rendimiento. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. Traduciéndose en una insatisfacción laboral.

Cuando se ha notado un clima no conveniente, han aparecido situaciones de disconformidad dentro de las áreas de trabajo, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente de inestabilidad, donde no se respetan las normas y se abusa del sistema, donde se generan roces entre los empleados que desempeñan bien su labor versus los que no se comprometen. Se generan malas distribuciones de poder y de las responsabilidades dentro de la Unidad.

### Preguntas de investigación.

#### Pregunta principal.

¿En qué medida el clima organizacional y la satisfacción laboral que percibieron los empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, durante el ciclo escolar 2012-2013, presenta índices de asociación?

#### Preguntas de apoyo.

¿Qué se entiende por clima organizacional, cuáles son sus orígenes, sus teorías, enfoques y tipos?

¿Cuáles son las escalas del clima organizacional que afectan o benefician a los miembros de la organización?

¿Qué entendemos por actitudes y cuáles son sus componentes?

¿Qué se entiende por satisfacción laboral, cuáles son sus orígenes, sus teorías y sus determinantes?

¿Cuál es la diferencia entre clima y satisfacción laboral?

¿Cuál es el estilo de liderazgo que existe en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos?

¿Cuál es la satisfacción laboral que predomina en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos?

¿De qué manera ha influido el clima organizacional en la satisfacción laboral de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos?

## Justificación.

La investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral requiere al igual que muchas temáticas ser justificada para llegar a ser ejecutada en cualquier espacio que se pretenda realizar, por tal razón se establece que:

La necesidad de desarrollar estudios y análisis sistemáticos es un aspecto más de los que requieren investigación rigurosa, entre otros.

Así un aspecto más de atención es la necesidad de complementar la información genérica obtenida mediante procedimientos cuantitativos, capaces de informar con mayor profundidad sobre las personas, las actividades y los contextos implicados. Para traducirse en un mejor conocimiento de la variabilidad “intraorganización”, dado que resulta crítico saber cómo se combinan los procesos para crear un ambiente eficaz de trabajo. Procesos comunicativos elementales, como el clima y la satisfacción laboral, han sido desatendidos por el sector público y en particular por el educativo, desconociendo la importancia que éstos tienen en su funcionamiento.

Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral permite obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, así como las condiciones en las que se implementa la gestión participativa.

Es importante el diagnóstico porque nos permite saber de dónde provienen las percepciones favorables o desfavorables de los trabajadores, cuáles son esas percepciones y cuántos trabajadores las comparten, circunstancias que son indispensables para orientar esa gestión participativa.

Con los resultados se podrá determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los

trabajadores, incrementar su motivación y sentido de compromiso. Esta evaluación del clima organizacional es sumamente importante ya que fortalece la organización en su capital humano y por consiguiente al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, dejando a un lado el trabajo rutinario, y buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que pueden desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la Institución.

Pocos progresos se harán en el campo de la organización educativa hasta que no reconozcamos y empecemos a analizar los procesos del clima organizacional y su relación con otras variables. Los investigadores educativos han sido, casi siempre, especialistas o estudiosos de la escuela, sus asignaturas y su impartición; y no profesionales en servicio que analicen su propio contexto, el entorno, los condicionamientos que conlleva y los significados que impregnan la administración educativa.

Es muy difícil lograr cambios significativos, aunque siempre habrá una posibilidad de poner una proporción de orden, aun cuando no se pueda lograr en toda la casa. Tal vez el efecto de “demostración” de lo logrado, permita reflexionar en los problemas de investigación. Por todas estas razones, resulta interesante describir el Clima Organizacional de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos de acuerdo a las condiciones de la Satisfacción Laboral del personal de esta Institución, así como identificar el grado de asociación que presentan estas variables.

## Objetivos.

### Objetivo General.

- Identificar en qué medida el clima organizacional y la satisfacción laboral que percibieron los empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, durante el ciclo escolar 2012-2013, presenta índices de asociación.

### Objetivos Particulares.

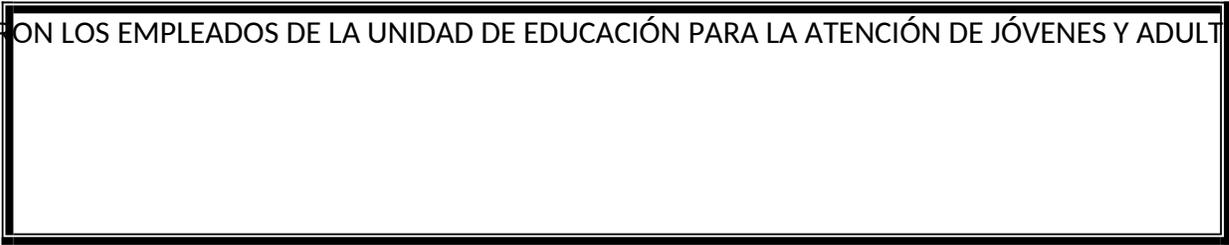
- Presentar que se entiende por clima organizacional, describir cuáles son sus orígenes, sus teorías, enfoques y tipos.
- Conocer cuáles son las escalas del clima organizacional que afectan o benefician a los miembros de la organización.
- Presentar lo que se entiende por actitudes y cuáles son sus componentes.
- Describir lo que se entiende por satisfacción laboral, cuáles son sus orígenes, sus teorías y sus determinantes
- Presentar la diferencia entre clima y satisfacción laboral
- Describir el estilo de liderazgo que existe en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.
- Identificar la satisfacción laboral del personal de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.
- Describir de qué manera ha influido el clima organizacional en la satisfacción laboral de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.

### Hipótesis.

Una vez conocido el problema, se estuvo en posibilidades de establecer el supuesto que guio la investigación o fenómeno en estudio. Asimismo es importante señalar que desde el punto de vista científico, la hipótesis es una proposición tentativa sobre la relación entre dos o más variables que se apoya en conocimientos organizados sistemáticamente.

Por tanto, la hipótesis que se diseñó para este trabajo, es de tipo correlacional, por la asociación que se tiene entre dos variables.

Después de esta breve explicación, la hipótesis o supuesto del trabajo se plantea de la siguiente forma:



### Definición de Términos de la Hipótesis.

a) Variable Independiente: “**Clima Organizacional**”

- Definición conceptual: ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia Empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Sandoval Caraveo. M.C. 2004)
- Definición operacional: Aplicación y análisis del cuestionario “Clima Organizacional”.

b) Variable Dependiente: “**Satisfacción Laboral**”

Definición conceptual: Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo”, (Bravo, Ma. J., Peiró, 1996).

- Definición operacional: Aplicación y análisis del cuestionario de “Satisfacción Laboral”
- c) Unidad de análisis: Personal de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos con estudios mínimos de preparatoria y/o carrera técnica.

## Operacionalización de la Hipótesis.

### **VARIABLES E INDICADORES**

<b>X. Clima Organizacional.</b>	<b>Y. Satisfacción Laboral</b>
X <sub>1</sub> . Autonomía	y <sub>1</sub> . Satisfacción por el trabajo en general.
X <sub>2</sub> . Cohesión	y <sub>2</sub> . Satisfacción con el ambiente físico de trabajo
X <sub>3</sub> . Confianza	y <sub>3</sub> . Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo
X <sub>4</sub> . Presión	y <sub>4</sub> . Satisfacción con las oportunidades de desarrollo
X <sub>5</sub> . Apoyo	
X <sub>6</sub> . Reconocimiento	
X <sub>7</sub> . Equidad	
X <sub>8</sub> . Innovación	
	y <sub>5</sub> . Satisfacción con las relaciones subordinado-autoridad superior
	y <sub>6</sub> . Satisfacción con la remuneración

### Metodología.

Dentro de la investigación el método juega un papel muy importante porque es el instrumento que proporciona los procedimientos y herramientas que se utilizan para desarrollar todo el proceso.

Por lo tanto se parte del método científico, ya que se procede de la siguiente manera:

- Surge un problema.
- Se hace la revisión de los conocimientos anteriores para comprenderlos.
- Se plantea una solución, incluyendo su aplicación posible, mediante el

planteamiento de una hipótesis.

- Se indica el procedimiento para la verificación de resultados.
- Se hace la interpretación de resultados en los términos de la teoría correspondiente.

## Diseño de los Instrumentos de Investigación.

Para medir el Clima Organizacional se utilizó el cuestionario “Clima Organizacional” (apéndice B), el cual es una combinación del Test Perfil de una Organización de Rensis Likert, adaptado en Chile por el Dr. Álvaro Valenzuela y validado por el Ministerio de Educación Chileno en 1987, para investigaciones educativas y, del cuestionario de los investigadores Koys & Decottis, (1991). Cabe señalar que aunque el Test y el cuestionario ya hayan sido validados; en este trabajo se ejecutó su confiabilidad (Alpha de Crombach) y validez (de constructor).

La Encuesta de Clima Organizacional utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. El comportamiento del trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de dichos factores.

El cuestionario responde a cada uno de los 58 ítems en un continuo de 1 y hasta 8 (que corresponden a los conceptos “en muy pequeña medida”, hasta “en una gran medida”). Likert afirma que como producto de la combinación e interacción de las variables antes tratadas, se obtienen dos categorías o tipos de clima organizacional (clima autoritario y clima participativo), cada uno de ellos con dos subdivisiones. De acuerdo con esta clasificación, el clima de cualquier organización puede situarse sobre un continuo que se desplaza desde un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo; definió, teóricamente, cuatro tipos de líderes de acuerdo al puntaje obtenido: Autoritario explotador (1.00 - 2.50), Autoritario paternalista (2.51 – 4.50), Consultivo (4.51 –6.50) y Participativo (6.51 – 8.0). El análisis considera y explica algunos estadígrafos de tendencia central y su desviación, los criterios de análisis se presentan en el apéndice “C”.

Por otro lado, para medir la satisfacción laboral se elabora el cuestionario “Satisfacción Laboral” (apéndice D) basado en el cuestionario S21/ 26 (1990) y el

S4/82 (1998) de los autores Meliá y Peiró. Así, se identificaron un total de 58 ítems, al igual que en el de Clima Organizacional, los cuales son respondidos utilizando un formato de respuesta de Likert de tres puntos, y su análisis también considera algunos estadígrafos de tendencia central y su desviación, los criterios de análisis se presentan en el apéndice “E”.

El análisis estadístico descriptivo de los indicadores se aplica y se presenta utilizando tablas y gráficos para variables de atributos; así como sus medidas de tendencia central y sus respectivas desviaciones.

El nivel de medición que se utiliza en la variables y por consecuencia en los ítems de ambos instrumentos es de medición ordinal ya que mantiene un orden de mayor a menor; así mismo se utiliza el nivel de medición por intervalos al establecer intervalos iguales en la medición. Las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala, además de ser constantes estos intervalos.

El análisis estadístico correlacional se calcula con el coeficiente de correlación lineal de Pearson y el Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Para establecer el grado de asociación entre variables se utilizó el siguiente criterio:

- 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.801 a - 0.999	Correlación negativa muy perfecta
- 0.601 a - 0.800	Correlación negativa considerable
- 0.401 a - 0.600	Correlación negativa media
- 0.201 a - 0.400	Correlación negativa baja
- 0.001 a - 0.200	Correlación negativa débil
0.000	No existe correlación
0.000 a 0.200	Correlación positiva débil
0.201 a 0.400	Correlación positiva baja
0.401 a 0.600	Correlación positiva media
0.600 a 0.800	Correlación positiva considerable
0.801 a 0.999	Correlación positiva muy perfecta
1.00	Correlación positiva perfecta

(Hernández S. R., 2010, p. 312)

Para explicar el porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra y viceversa se calcula la “varianza de factores comunes” (Hernández S. R. Fernández C, C. Baptista L, P., 2010, p. 313).

#### Validez.

La validez implica relevancia respecto a la variable a medir, es decir un instrumento es válido cuando mide lo que pretende medir. Y aunque existen algunos procedimientos de validez, en este caso se demuestra la validez de constructo del cuestionario de “Clima Organizacional” y el cuestionario de “Satisfacción Laboral”, al considerar que los indicadores y sus variables son el producto de una buena operacionalización, es decir, reflejan la definición teórica de las variables que se pretenden medir (apéndice “F”).

#### Confiabilidad.

“La fiabilidad de una medida analiza si ésta se halla libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes” (Sánchez y Sarabia, 1999, p. 367). Esta es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la validez de dicha medida; ya que conocido es que en muchos instrumentos no se establece su fiabilidad, y en menos casos se realizan intentos de validación (validez).

Consiguientemente, diremos que un instrumento de medición es confiable (o fiable) cuando presenta cierta consistencia o constancia en los resultados alcanzados al aplicar el instrumento. Para valorar la fiabilidad (consistencia interna) de las escalas del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para el total de cuestionarios. El coeficiente resultante fue .807 para el cuestionario de “Clima Organizacional” y .829 para el cuestionario de “Satisfacción Laboral” (cuadros 5 y 6).

**CUADRO 5.**  
**Confiabilidad del cuestionario**  
**“Clima Organizacional”**

Variable Clima Organizacional. (Cuestionario de “Clima Organizacional”).		
<u>Indicadores de variable.</u>	<u>No. De items.</u>	<u>Alpha de la escala.</u>
Autonomía.	6	.738
Cohesión.	10	.880
Confianza.	7	.736
Presión.	6	.833
Apoyo.	12	.610
Reconocimiento.	6	.636
Equidad.	5	.699
Innovación.	6	.708
<b>Cuestionario “Clima Organizacional”</b>	<b>58</b>	<b>.807</b>

**CUADRO 6.**  
**Confiabilidad del cuestionario**  
**“Satisfacción Laboral”**

Variable Satisfacción Laboral. (Cuestionario de “Satisfacción Laboral”).		
<u>Indicadores de variable.</u>	<u>No. De items.</u>	<u>Alpha de la escala.</u>
Satisfacción por el trabajo en general.	11	.822
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	24	.713
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.	8	.792
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	6	.777
Satisfacción con la relación subordinado-jefe superior.	5	.818
Satisfacción con la remuneración.	5	.685
<b>Cuestionario “Satisfacción Laboral”.</b>	<b>58</b>	<b>.829</b>

#### Delimitación de la Investigación.

Corresponde considerar algunos aspectos que delimitaron la investigación, esto con el objeto de prever la aparición de interferentes que pudieron obstaculizar el desarrollo del trabajo. O bien, para que no caer en desbordamientos, por esto se establecieron como límites los siguientes:

#### Límites temporales.

El interés por el tema surge por estar trabajado en el sistema educativo estatal, específicamente en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos. Así el periodo de tiempo en el que se ejecutó el proceso de investigación, correspondió al tiempo del Programa de Año Sabático 2012-2013, Por lo que se establece como límite temporal de la investigación el ciclo escolar 2012-2013.

### Límites espaciales.

El área en la que se ubicaron nuestras unidades de análisis es en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos del Municipio de Toluca.

### Límites de cobertura.

La cobertura que abarco el universo de estudio para esta investigación fue el personal de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos con estudios mínimos de preparatoria y/o carrera técnica hasta posgrado.

**CUADRO "7"**  
PERSONAL DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS, CON PREPARACIÓN DE PREPARATORIA, CARRERA TÉCNICA Y/O HASTA POSGRADO.

<b>PREPARACIÓN</b>	<b>No. DE PERSONAL</b>
Preparatoria	5
Técnica	8
Normal elemental	3
Lic. pasante	2
Lic. con Título	12
Posgrado pasante	4
Posgrado con Título	2
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

Fuente: Plantilla de personal de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.

### Límites de muestreo.

Para determinar el tamaño de muestra de La Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos se utilizó el método de proporciones (Weiers, 1986, p. 540), y que en su aplicación corresponde exactamente al método automatizado que presenta Hernández Sampieri (2010).

$$- n = \frac{P(1 - P)}{\frac{E^2 + P(1 - P)}{Z^2 N}}$$

En donde:

- $n$  = Tamaño de muestra.
- $P$  = Proporción de la población, en este caso .5 (50 %).
- $E$  = Margen de error, 10% (0.1).
- $Z$  = Grado de confianza (para un nivel de confianza del 98%). En donde  $Z = 2.32$  en la tabla de áreas de la curva normal (Mendenhall/Reinmuth, 1986, p. 630).
- $N$  = Tamaño de la población (36).

Al sustituir valores en la fórmula el resultado obtenido fue de 28.4; es decir se aplicaron 28 cuestionarios de clima organizacional y 28 de satisfacción laboral al mismo número de personas.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.**

Es conocido que el objetivo de una investigación cuantitativa, como la que se presenta, es el de adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables, previamente establecidas. Siguiendo estos criterios, a continuación se presentan los resultados recabados en la investigación de campo y la prueba de hipótesis.

#### Resultados del cuestionario “Clima Organizacional”.

El Clima Organizacional obtuvo una calificación promedio de 4.4, lo que indica la presencia de un clima autoritario paternalista. De acuerdo a Rensis Likert, la dirección muestra una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayoría de las decisiones se toman en la cima, algunas en los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos son los métodos para motivar o sancionar a los trabajadores y la dirección juega con las necesidades sociales que tienen sus empleados, transmitiendo la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Además el clima que surge en la Unidad se ajusta a la escuela estructuralista que señalan Martin y Colbs (1998), en donde el clima surge a partir de los aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo.

De la misma manera, se puede decir que las percepciones de los empleados son confiables, puesto que no todos los miembros tienen trayectorias similares –sobre todo en su formación profesional- como lo señalan Schneider y Reicher (1983) quienes apoyan el enfoque subjetivo sobre la formación del Clima Organizacional.

La descripción de los resultados estadísticos es la siguiente:

Moda: 4.0

Mediana: 4.0

Media: 4.4

Desviación estándar: 1.95

Puntuación más alta observada (máximo): 8.0

Puntuación más baja observada (mínimo): 1.0

Rango: 7.0

Por lo que se puede inferir que: la categoría que más se repitió fue 4.0 (liderazgo autoritario paternalista) El 50% de los sujetos está por encima del valor 4.1 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 4.4 (liderazgo autoritario paternalista). Asimismo, se desvían de 4.4, en promedio, 1.95 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios.

La interpretación de acuerdo a las puntuaciones obtenidas por lo ítems (apéndice “C”) quedó de la siguiente forma:

Autonomía.

Se caracteriza porque a veces el empleado toma las decisiones para que influyan en la forma en que desempeña su trabajo **(4.5)**. De la misma forma, a veces decide el modo en que ejecutará su trabajo **(4.6)**. A veces propone sus propias actividades de trabajo **(4.3)**. Así mismo a veces determina los estándares de ejecución de su trabajo **(4.6)**. El empleado enfatiza que con frecuencia **(5.5)** organiza su trabajo como mejor le parece, aunque por el promedio está más cerca

de ser a veces que llegar a ser siempre. En cuanto a la opinión de la evaluación de la comunicación que proviene de su jefe, ésta la califica como a menudo con confianza **(5.3)**, es decir no siempre.

#### Cohesión.

El empleado opinó que las personas que trabajan en la Unidad a veces se ayudan las unas a las otras **(4.0)**. Igualmente a veces **(4.5)**, los empleados de la Unidad se llevan entre sí. Las personas que trabajan en la Unidad a veces **(3.6)**, tienen un interés personal el uno por el otro, con una tendencia a ser nunca, por la baja calificación obtenida. Con una tendencia a ser con frecuencia es a veces **(4.5)**, que existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la Unidad. A veces **(4.2)**, sienten que tienen muchas cosas en común con los compañeros que trabajan en su espacio. Los empleados consideran que la influencia que tienen los jefes de departamento o área en la marcha de la Unidad es bastante **(5.2)**, aunque podría ser algo, dividido a que dentro del rango de la calificación bastante este promedio es muy bajo. Por el contrario, la opinión es que bastante **(6.2)** influencia deberían tener los jefes de departamento o área en la marcha de la Unidad, observamos que esta calificación dentro del rango bastante es alta, es decir con una tendencia a ser mucha. Con una opinión de a veces **(4.7)**, convoca a reunión el jefe de departamento o área para resolver problemas del trabajo. Alguna **(4.1)**, interacción se da entre el jefe de departamento o área y los demás compañeros. Es Algo **(4.4)** abierta y sincera la comunicación entre el jefe de departamento o área y los demás compañeros.

#### Confianza.

Los empleados consideran que a veces **(4.8)**, pueden confiar en que su jefe no divulgue las cosas que le comentan en forma confidencia. Con frecuencia **(5.2)** el jefe de departamento o área muestra que es una persona con principios definidos. Estando en el límite de ser con frecuencia, la opinión es que a veces **(4.9)** el jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente. De igual forma es a veces **(5.4)** que el jefe cumple con los compromisos que adquiere con

los empleados. Los empleados consideran que a veces **(4.1)**, no es probable que su jefe les dé un mal consejo. Consideran que es en algo **(4.6)** la confianza y seguridad que tienen en su jefe de departamento o área. Sin embargo es bastante **(5.4)** la libertad que sienten para hablar con su jefe de departamento o área, acerca de aspectos relacionados con el trabajo. En cuanto a la cantidad de trabajo los empleados consideran que a veces **(4.0)** tienen mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. Es por esto que consideran que a veces **(4.3)** la institución es un lugar relajado para trabajar. En general nunca **(2.5)** temen oír sonar el teléfono en su casa, que le hiciera pensar en que pudiera tratarse de alguien que llama por un problema en el trabajo, aunque por el promedio obtenido existe una tendencia a ser a veces. Con una opinión de a veces **(3.0)**, consideran que se sienten como si nunca tuviesen un día libre. Es a veces **(4.0)** que muchos de los compañeros de la Unidad sufren de un alto estrés, debido a las exigencias del trabajo. Consideran que son medianas **(4.2)** las metas establecidas por el jefe de departamento o área para el desempeño de su trabajo.

#### Apoyo.

Los empleados de la Unidad consideran que con frecuencia **(5.2)** pueden contar con la ayuda de su jefe cuando la necesitan, en este caso es importante señalar que la calificación es muy baja dentro del rango con frecuencia, lo que indica que tiene una tendencia a bajar a que sea a veces. Así mismo es a veces **(4.0)** que a mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente. Es por lo mismo que a veces **(4.7)** mi jefe me respalda al 100%. Consideran que hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo es a veces fácil **(4.9)**, aunque podría ser con frecuencia por la tendencia de la calificación obtenida que se ubica en el límite del intervalo inmediato superior. El jefe les respalda y deja que aprendan de sus errores a veces **(4.6)**. Se encontró que a veces **(4.8)** el jefe de departamento o área es amistoso y colaborador. Por el contrario con la misma opinión de a veces **(3.7)**, pero con una calificación baja, el jefe de departamento o área está interesado en el éxito del empleado. Consideran que algo **(4.8)** y con una tendencia a ser bastante, el jefe de departamento o área tiene confianza y

seguridad en cada uno de los empleados. Con una tendencia a ser bastante es en algo **(4.5)** que el jefe de departamento o área les da información e ideas útiles para realizar el trabajo. El jefe de departamento o área conoce en algo **(4.4)**, los problemas que enfrentan los empleados para realizar y cumplir con su trabajo. Es en una medida de algo **(4.4)** en que el jefe de departamento o área permite a los empleados participar en decisiones importantes relacionadas con sus trabajos. Así mismo es algo **(4.5)** que el jefe de departamento o área trata de ayudarles en sus problemas de trabajo.

#### Reconocimiento.

En el indicador de reconocimiento los empleados opinaron que a veces **(4.3)** pueden contar con una felicitación cuando realizan bien su trabajo. Con una calificación baja del intervalo de a veces **(3.8)** opinaron que la única vez que se habla sobre algún empleado es cuando ha cometido errores. Igualmente con calificación baja **(3.7)** y también a veces el jefe de departamento conoce los puntos fuertes de los empleados, haciéndoselos notar. El jefe de departamento o área, a veces **(4.5)** es rápido para reconocer una buena ejecución. Estando en los límites del intervalo inmediato inferior y con una calificación de a veces **(3.0)** es que el jefe de departamento o área utiliza al empleado como ejemplo de lo que se debe hacer. Es en algo **(4.2)** que el jefe de departamento o área hace patente que el proceso de la planeación y determinación de prioridades en los trabajos se hace bien.

#### Equidad.

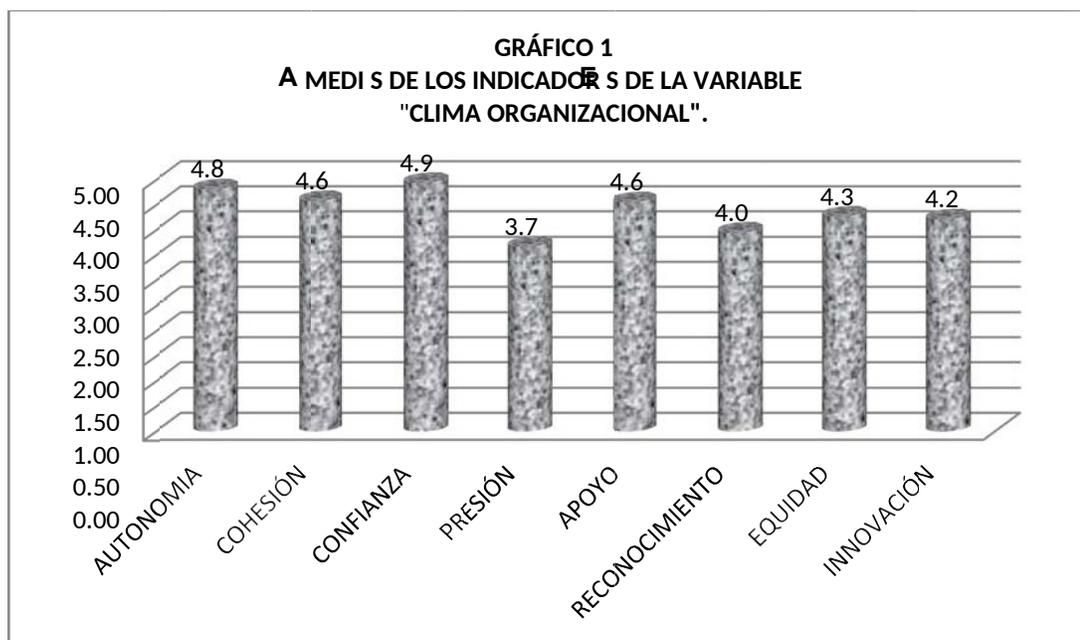
Con una tendencia a pasar al intervalo inmediato superior de ser muchas veces, es que algunas veces **(4.7)** los empleados pueden contar con un trato justo por parte del jefe de departamento o área. Con la misma tendencia es que algunas veces **(4.9)** los objetivos que fija el jefe de departamento o área para la realización del trabajo son razonables. Consideran que es poco probable que algunas veces **(3.5)** halague al empleado sin motivos. Sólo es algunas veces **(4.3)** que mi jefe de departamento o área no tiene favoritos. Los empleados consideraron que algunas

veces (3.8) e jefe de la Unidad tiene la razón si despide a alguien y que además es porque probablemente esa persona se lo merecía.

Innovación.

Finalmente los empleados opinaron que es a veces (4.8) que el jefe de departamento o área les anima a desarrollar sus propias ideas. Igualmente al jefe de departamento o área le agrada que los empleados, a veces (4.3) intenten hacer su trabajo de distinta forma. Sin embargo con una calificación baja (3.5), también es a veces que el jefe de departamento o área anima al empleado a mejorar las formas de hacer las cosas que el como jefe realiza. Pero si les anima a veces (4.2) a encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Por lo que en consecuencia es a veces (4.5) que el jefe de departamento o área valora esas nuevas formas de hacer las cosas. Aunque es con una calificación baja del intervalo a veces (3.8) que el jefe de departamento o área les solicita y usa sus ideas para terminar los trabajos

A continuación se presenta el gráfico del comportamiento de los indicadores de la variable Clima Organizacional:



Fuente: Empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, enero-febrero de 2013.

En el gráfico se aprecia que el indicador confianza de los empleados se ubica con la calificación más alta, con un valor de 4.9, en tanto la más baja de 3.7 es para el indicador presión; lo que representa un rango de 1.2.

### Resultados del cuestionario "Satisfacción Laboral".

La Satisfacción Laboral obtuvo una calificación promedio de 4.9, lo que indica, en general una indiferencia en cuanto a la satisfacción o insatisfacción laboral. Por lo que de acuerdo a la teoría de la aproximación bifactorial la insatisfacción e indiferencia por la satisfacción laboral está asociada a los factores extrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo).

Así mismo la satisfacción indiferente se puede ubicar entre la satisfacción laboral estabilizada, la satisfacción laboral resignada, la satisfacción laboral constructiva o la satisfacción laboral física, señaladas por Bruggeman, Groskurth y Ulich (1975).

La descripción de los resultados estadísticos es la siguiente:

Moda: 6.0

Mediana: 5.0

Media: 4.9

Desviación estándar: 2.12

Puntuación más alta observada (máximo): 8.0

Puntuación más baja observada (mínimo): 1.0

Rango: 7.0

La interpretación es que: la categoría que más se repitió fue 6.0 (algo satisfecho). El 50% de los sujetos está por encima del valor 5.0 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los empleados se ubican en 4.9

(indiferente). Asimismo, se desvían de 4.9, en promedio, 2.12 unidades de la escala.

La interpretación de acuerdo a las puntuaciones obtenidas por lo ítems de cada indicador (apéndice “E”) quedo de la siguiente forma:

Satisfacción por el trabajo en general.

De forma indiferente **(4.9)** calificaron los empleados el aspecto de las buenas relaciones entre los miembros de la Unidad. De la misma manera calificaron **(4.5)** la circulación de información y espíritu de colaboración y ayuda. Consideran que les es indiferente **(4.7)** que la Unidad les estimule para mejorar su trabajo. Por lo que también les es indiferente **(4.4)** su participación en las decisiones de la Unidad; al igual que su participación en las decisiones de su departamento o área **(4.5)**. Con la misma opinión de indiferencia **(4.6)** consideraron la atención que se presta a sus sugerencias. También les es indiferente **(4.7)** el reconocimiento que pueden obtener por un trabajo realizado. Con una tendencia a ser algo satisfactorio por la calificación obtenida, les es indiferente **(5.6)** la autonomía para decidir y planificar su propio trabajo. Con respecto a la libertad que se les otorga para elegir su propio método de trabajo, consideran que les es indiferente **(5.5)**, aunque también tiende a ser algo satisfecho. El apoyo administrativo que reciben les es indiferente **(5.1)**. Finalmente están algo satisfechos **(6.2)** por el horario de su jornada laboral.

Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.

Se caracteriza porque la iluminación de su lugar de trabajo les es indiferente **(4.9)**. De la misma forma, indiferente calificaron los siguientes aspectos: la ventilación de su lugar de trabajo **(4.3)**, el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo **(4.8)**, las condiciones físicas en las cuales desarrollan su trabajo **(5.0)**, la temperatura de su lugar de trabajo **(4.2)**; la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo **(5.4)**, los medios y recursos con los que cuenta para realizar su trabajo **(4.4)**, la postura en que deben realizar su trabajo **(5.0)**, la distancia y medios de comunicación de su domicilio a sus centro de

trabajo **(5.5)**, el lugar físico en el que está ubicado su centro de trabajo **(5.3)**, los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad **(5.3)**, la distancia física a que se encuentra el compañero o trabajador más próximo **(5.2)**, la visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo **(5.1)**, los servicios telefónicos de su lugar de trabajo **(4.2)**, el servicio de agua de su lugar de trabajo **(4.9)**, la posibilidad de asistencia médica que se le ofrece **(4.3)**, las vacaciones remuneradas que obtiene **(5.5)**, las condiciones de jubilación que se le ofrecen **(4.2)**, los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal **(5.3)**, la libertad sindical que se respira en la institución **(4.8)**, la libertad de elegir representante ante el jefe de la institución **(5.7)** y, la forma en que se dan las negociaciones sobre aspectos laborales **(4.8)**. Por otro lado los empleados opinaron que se encuentran algo insatisfechos **(3.3)** con la disposición de vehículos o medios de transporte que la institución pone para realizar su trabajo; al igual **(3.8)** que con la revisión médica periódica que se les frece.

Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.

En general con calificación altas pero con indiferencia los empleados calificaron: las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que les gusta **(5.1)**, las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que ellos destacan **(5.6)**; los objetivos, metas y/o tasas de productividad que deben alcanzar **(5.4)**, la relación con las autoridades más inmediatas **(5.7)**, el apoyo que recibe de sus superiores **(5.2)**, el ritmo de trabajo a que está sometido **(5.6)**. de forma algo satisfactoria calificaron, la satisfacción que les produce su trabajo por sí mismo **(6.2)** y, la calidad de los trabajos o tareas que realiza **(6.5)**.

Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.

De forma indiferente y calificaciones bajas consideraron: la estabilidad en las funciones que desempeñan **(4.8)**, la “igualdad” y “justicia” de trato que reciben de su institución **(4.3)**; la igualdad en que su institución cumple con los convenios, las disposiciones y leyes laborales **(4.8)**, las oportunidades de promoción con las que cuenta **(4.0)**, el grado de satisfacción en general con la institución **(4.8)**. Así

mismo se encuentran algo insatisfechos por las oportunidades de actualización que les ofrece la institución **(3.8)**.

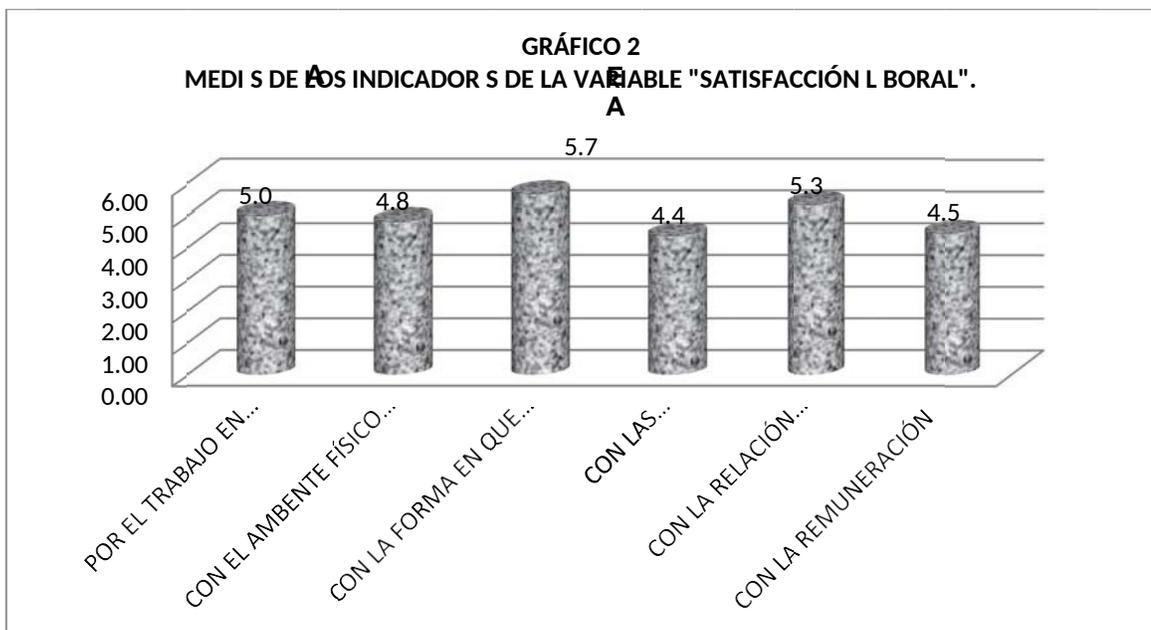
Satisfacción con las relaciones subordinado-jefe superior.

De igual forma, indiferente pero con promedios un poco altos calificaron: la relación con sus jefes **(5.5)**, la proximidad y frecuencia con que son supervisados **5.6)**, la forma en que sus superiores juzgan sus tareas **(4.6)** y, la forma en que son dirigidos **(5.6)**.

Satisfacción con la remuneración.

En este caso con calificaciones bajas pero indiferentes consideraron: el salario que reciben **(3.9)**, sus condiciones laborales **(4.8)**, la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales **(4.8)**; así como el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe **(4.2)** y, la remuneración por antigüedad que recibe. Aunque calificaron de algo insatisfechos **(3.9)** el salario que reciben.

En resumen, se presenta el gráfico del comportamiento de los indicadores de la variable Satisfacción Laboral:



Fuente: Empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, enero-febrero de 2013.

En el gráfico se observa que la calificación más alta de 5.7 se ubica en la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, en tanto la más baja de 4.4, es para el indicador satisfacción con las oportunidades de desarrollo; lo que representa un rango de 1.3.

Prueba de Hipótesis – Correlación de las puntuaciones del cuestionario “Clima Organizacional” y el cuestionario “Satisfacción Laboral”.

**CUADRO 8.  
PUNTUACIONES OBTENIDAS EN LOS CUESTIONARIOS “CLIMA ORGANIZACIONAL” Y “SATISFACCIÓN LABORAL**

N. P.	Puntuaciones. Cuestionario “Clima Organizacional”. (Variable X).	Puntuaciones. Cuestionario “Satisfacción Laboral”. (Variable Y).
1	159	219
2	274	410
3	280	397
4	253	272
5	227	317
6	260	427
7	286	284
8	275	258
9	216	272
10	349	352
11	194	149
12	212	239
13	199	313
14	217	310
15	250	247
16	252	302
17	224	303
18	326	135
19	193	212
20	333	397
21	245	261
22	357	393

2 3.	236	201
2 4.	289	380
2 5.	299	182
2 6.	280	277
2 7.	201	212
2 8.	337	314

Fuente: Empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, enero-febrero de 2013.

Con estos datos se procedió a ejecutar el coeficiente de correlación lineal de Pearson utilizando el programa estadístico SPSS, obteniendo los siguientes resultados:

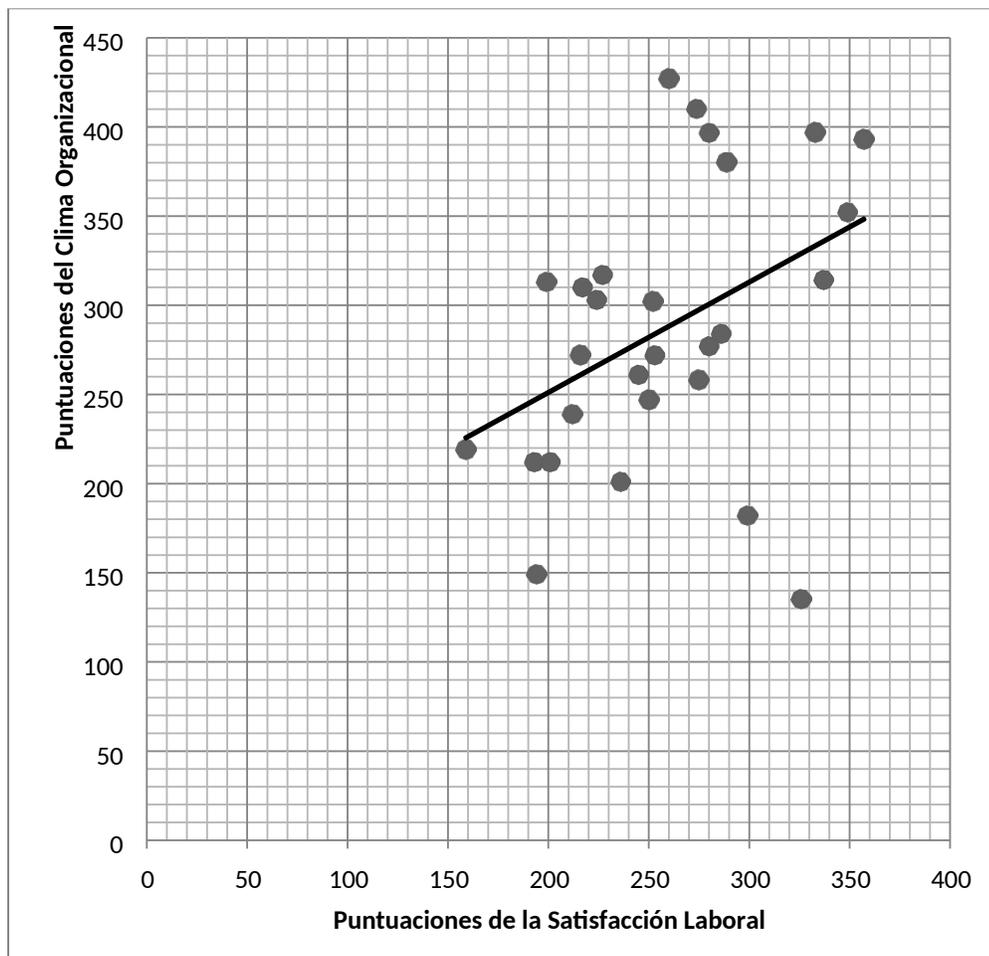
**Ho. El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral que percibieron los empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adulto, en el ciclo escolar 2012-2013, no presentan índices de asociación.**

**r = .406**

**s = 0.05**

Se rechaza la hipótesis nula por no encontrar elementos suficientes para su aceptación. Se acepta la hipótesis alterna al nivel de **0.05**.

GRAFICO 3.  
CORRELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
UNIDAD DE EDUCACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS



Fuente: Empleados de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, enero-febrero de 2013.

Con estos resultados y de acuerdo al gráfico entendemos que existe una correlación lineal positiva media (creciente a derecha) entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral (variables **X** y **Y** respectivamente). Igualmente diremos que cada vez que **X** aumenta, **Y** aumenta siempre una cantidad constante. El coeficiente es significativo al nivel de 0.05, es decir 95% de confianza de que la correlación es verdadera y 5% de probabilidad de error.

La Varianza de Factores comunes o porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra y viceversa es:

$$r = 0.406$$

$$r^2 = 0.165$$

Es decir que el Clima Organizacional constituye o explica el 16.5% de la variación de la Satisfacción Laboral y, la Satisfacción Laboral explica el 16.5% del Clima Organizacional.

Finalmente, es importante señalar que la correlación entre ambas variables es apoyada por la teoría del ajuste en el trabajo, desarrollada por Dawis, Englan y Lofquist (1964), quienes señalan que la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

## **CAPÍTULO 5.**

### **CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones.**

##### Conclusiones con Respecto a la Investigación Documental.

- Este capítulo pretende dar un marco de referencia de lo que se entiende y es el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Sobre todo para su comprensión en el espacio estudiado.
- El desarrollo del capítulo de la investigación documental sigue una secuencia sistemática, se toma como punto de partida al Clima Organizacional, cerrando este apartado con el tema de las actitudes, tema que enlaza a la Satisfacción Laboral y finalmente concluir este capítulo con las diferencias entre ambas variables.
- Los temas que se incluyen en la investigación documental dan muestra clara de la delimitación teórica, además de que se parte de la inducción y se llega hasta la deducción.
- En el desarrollo de la investigación documental se puede percibir cuales han sido los estudios e investigaciones; así como los aportes y antecedentes sobre los tópicos que se estudian en el trabajo.
- Es en este capítulo en el que se responde a las primeras cinco preguntas del planteamiento del problema y se cumple el mismo número de objetivos

##### Conclusiones con Respecto al Problema y al Método.

- Este capítulo sigue una secuencia lógica de investigación, inicia con el planteamiento del problema en donde se mencionan las variables involucradas. Posteriormente se establecen las preguntas que más adelante permiten construir los objetivos; así como plantear la hipótesis al responder a la pregunta principal. Se continua con la justificación, la cual plantea el por qué y cuáles son las bondades que resultan del estudio, descripción y relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en

la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos. Así mismo se menciona la metodología que incluye el diseño de los instrumentos de investigación; su confiabilidad y validez. Finalmente se establece la delimitación de la investigación.

- El problema que se plantea surge a partir de la observación en la experiencia laboral, dentro de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, durante nueve años.
- La amplitud de la investigación se cumple hasta donde los objetivos y temática lo marcan. No se cae en el desbordamiento teórico, por lo que cualquier cuestionamiento al trabajo que se encuentre fuera de los objetivos, no es válido.
- En la operacionalización de la hipótesis se establecen de manera teórica las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, aunque en la prueba de hipótesis no se considera esa causalidad; puesto que el coeficiente de correlación de Pearson no establece causa y efecto de variables.
- La operacionalización y definición de los términos de la hipótesis se plantean de forma cuidadosa, por considerar la repercusión que las definiciones conceptuales de las variables tienen en la validez de constructo de los instrumentos.
- Es importante mencionar que en un inicio se planteó aplicar los instrumentos de investigación al universo del personal, sin embargo al recuperar estos, algunas personas no los regresaron; en consecuencia se ajustó un muestreo el cual se presenta en el capítulo correspondiente.

#### Conclusiones con Respecto a los Resultados de la Investigación.

- Se describe el tipo de Clima Organizacional de acuerdo como lo establece Rensis Likert; concluyendo que se cuenta con un clima autoritario paternalista.
- Se percibe que los resultados de los indicadores de la variable Clima Organizacional tienen una tendencia similar, lo mismo que en los

indicadores de la variable Satisfacción Laboral; ya que los rangos son de 1.2 y 1.3 respectivamente. (ver gráfico 1 y gráfico 2).

- En la correlación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral se presenta el coeficiente de correlación ( $r$ ) y el coeficiente de significancia ( $s$ ). El coeficiente de correlación nos permite aceptar o rechazar la hipótesis alterna o de trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos.
- Con los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna lo que significa que el planteamiento del investigador es correcto.
- Aunque no se estableció el cálculo de la Varianza de factores o porcentaje de variación de una variable debido a la variación de la otra; en este caso se agregó.
- Es importante señalar que la interpretación y presentación de los resultados se ajusta perfectamente a los criterios establecidos en la parte metodológica y técnica, mencionada en el capítulo 3.
- Por último, es en este capítulo en el que se da respuesta a la pregunta principal del planteamiento del problema y se cumple con el objetivo general; al igual que se responde a las tres últimas preguntas de apoyo y se cumplen los últimos tres objetivos particulares.

#### Implicaciones y Recomendaciones.

- Es importante señalar en primer lugar, que esta investigación no pretende evidenciar situaciones de ningún tipo en el espacio en el que se aplica; sin embargo, si pretende contribuir en el conocimiento de la vida laboral, en los aspectos de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral que se da al interior de la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos.
- De igual forma el trabajo no pone de manifiesto la opinión en particular de algún elemento del personal.

- Como se menciona en el capítulo correspondiente, los instrumentos de investigación no son elaboración propia, pero si son una combinación de cuestionarios que se encuentran disponibles para su consulta.
- El Clima Organizacional que se percibe en la Unidad, está determinado en cierta medida por la Satisfacción Laboral. Por lo que el personal juega un papel importante, ya que los objetivos que se plantean en el Plan de Trabajo anual de la Unidad, serán fácilmente alcanzables en la medida que exista un interés común entre el personal por trabajar en un Clima de prosperidad y armonía. Las actitudes y comportamientos que el personal tenga, son aspectos importantes que se asocian positivamente con sus percepciones.
- Un aspecto importante en la satisfacción, de acuerdo a Atalaya “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, sin dejar de cuidar también los factores extrínsecos” (1995, p. 56).
- El trabajo presenta diferentes aspectos de la temática, los cuales pueden ser retomados y adecuados a diferentes objetivos para deducir otros trabajos de interés con relación a la investigación en organizaciones educativas.
- Aunque no se considera que este sea el primer trabajo que estudia la vida de las organizaciones educativas, si pretende apoyar en la motivación para el surgimiento de otros que muestren a las instituciones educativas desde una perspectiva más amplia; para la mejor toma de decisiones desde los niveles básicos y hasta los directivos y conductores de la administración en las instituciones y organizaciones educativas.

## REFERENCIAS

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organizations Studies*, 53, 193-196.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT, p. 244.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. Extraído el 25 de septiembre de 2012 de: <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>
- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Cuarta Edición, México, Editorial Trillas, p. 49.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academi Of Management Review*, 10, 4, 837-847.
- Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM
- Atalaya, M.C (1999) Satisfacción Laboral y Productividad. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos. Año III, N° 5, 45-76.
- Ball, S. (1989): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Paídos/MEC. 19-42.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bravo, Ma. J., Peiró, Ma. J. y Rodríguez, I. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. En J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). Madrid: Síntesis (pp. 343-394).
- Bruggemann, A. (1974). *Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit*. In *Arbeit und Leistung*.
- Bruggeman, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (2004). El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias. México: Trillas.
- B. v H. Gilmes. (1971): *Industrial and organizational psychology*, New York, McGraw Hill Book Co. p. 81.

- Chiavenato, I. (1987): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. México.
- Celis Muños A. A. y García V. A. (2008). Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación del COLPARMEX 2008 en el área de Administración, Extraído el 21 de septiembre de 2012 de: <http://www.colpamex.org/Revista/Art10/49.pdf>.
- Davis, K. y Newstrom J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill, pp. 274, 374.
- Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). A theory of work adjustment. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* (No. XV), 1–27. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R. V., & Weiss, D. J. (1994). *Minnesota Ability Test Battery: Technical manual*. Minneapolis: University of Minnesota, Department of Psychology, Vocational Psychology Research.
- Diccionario Real Academia Española, diccionario de la Lengua Española, Madrid 1992.
- Fernández M. y Sánchez J. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España: Ediciones Amarú.
- Franco, M. (2001). Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? En *el trabajo a diario*. Recuperado septiembre 19, 2012 de: <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>
- Frederick Glen. (1976): *Psicología social das organizações*, Zahar editores, Rio de Janeiro. 80.
- Gargallo-Castel, A. y Ramírez-Alesón, M. (2008): "Human Resources as Determinants of the Adoption of Information and Communication Technologies", *International Journal of Information Technology and Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 405–420.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, 60, 135-139.
- George, J. R. y Bishop, L. K. (1971). Relationships of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-475.

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management*, 10, 601-616.
- Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2012 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Gordon, J.R (1997). Comportamiento organizacional (5ª ed.) México: Prentice Hall.
- Greenfield, T. B. (1986): *Theory about organization: a new perspective and its implications for school*. En Bush, T. et. al. Approaches to School Management. Harper & Row. London. 148-159.
- Guillén Gestoso, C. y R. Guil Bozal. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Guillén, C. y Guil R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill, p. 68 y 166.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-125.
- Gurley, L. y Fernández, M. (2003). Relación entre la percepción de las prácticas de liderazgo y clima organizacional. Tesis de Grado. UCAB, Caracas, p. 32.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores, p. 50.
- Hernández S. R. Fernández C, C. Baptista L, P. (2010). Metodología de la Investigación. MacGraw-Hill, México, p. 312,313.
- House, R. J., & Mitchel, T. R. (1974). Path. Goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hoyle, E. (1986): *The politics of school management*. Hodder and Stoughton, London, p. 1.
- Hoyle, E. (1996): *Organization theory in education: some issues*. En actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Tarragon. 25-43.
- Indik, B. P. (1965). Organizational size and member participation. *Human Relations*, 18, 339-350.
- Inkson, J. H., Pugh, D. S. y Hickson, D. J. (1970). Organization context and structure: An abbreviation replication. *Administrative Science Quarterly*, 15, 318-329.

Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado septiembre 24, 2012 de: <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>

James L. R., Hater, J., Gent M., y Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implication from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 782-814.

James L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. Vol 81, 12, 1096-1112.

James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, 219-239.

James L. R. Joyce, W.F. y Slocum, J.W. Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13, 1, 129-132.

Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.). *Organizational Behavior* (pp. 317-333). Columbus, ON: Grid.

Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1982). Climate discrepancy: Redefining the concepts of psychological and organizational climate. *Human Relations*, 35, 11, 951-971.

Joyce, W. y Slocum, J. W. Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a Basis for Defining Aggregates Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, 27, 721-742.

Kangis, P., & Williams, G. (2000) Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*, Vol. 38 No. 8, 531 – 540.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración* (11va ed.) México : McGraw-Hill.

Koys, D. J. y Decotti, T. A. (1991). Inductive Measures og Pshycological Climate. *Human Relations*.

Lasio Morillo M. V. (2003) Clima y su evolución hacia un concepto estratégico. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, CLADEA 30

Likert Rensis. (1932). "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology*. Columbia University, número 40, pp. 44-60

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.

Locke, E. A. (1969). Whats is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneber & T. Wall (Eds.), *Social Psychology and organizational behavior*. London: Wiley.
- Mañas Rodríguez, M. A., González Roma, V. y Peiró Silla, J. M. (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinates y consecuencias*. Almeira: Universidad.
- Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado septiembre 6, 2012 de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Martín, M y Colbs. (1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- Mendenhall/Reinmuth. (1981): *Estadística para administración y economía*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, p. 630.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Moran, E. T. y Volkwein, J. F. (1992), The cultural approach to the information of organization climate. *Human Relations*, 445, 1, 19-47.
- Morin, P. (1980) Alta dirección en recursos humanos (10, p. 13-24). Buenos Aires: Dunop.
- Muñoz, G.J (1991). Introducción a la administración (2da. Ed.). Editorial Diana, México.
- Payne, R. y Pugh, D.S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnet (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational*. Chicago: Rand McNally.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY, Harper and Row.
- Poole, M. S. y McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. En L. L. Putman y M. E. Pacanowsky (Eds.) *Comunication and organizations: An interpretative approach*. Beverly Hill: Sage.
- Quarstein, V.A.; McAfee, R.B.; Glassman, M. (1992), The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, v. 45, n. 8.

- Robbins, Stephen, (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). *Administración* (6ta. Ed.) México: Prentice Hall
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega, México. D.F.
- Sandoval, C. y M. C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Año 10, No. 207xico, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sánchez, M. y F. J. Sarabia. (1999): *Validez y fiabilidad de escalas*, en F.J. Sarabia (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, p. 367.
- Schneider B. Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. Vol 36, 19-39.
- Schneider B. (1983a). Work climates: An interactionist perspective. In N. W. Feimer y E. S. Geller (Eds.). *Environmental Psychology: Directions and perspectives* (pp. 106-126). New York: Praeger.
- Schneider B. (1983b). An interactionist perspective an organizational effectiveness. En K. S. Cameron y D. A. Whetten (Eds.). *Organizational Effectiveness*, (pp. 27-34). New York: Academic Press.
- Schultz, Duane, P, (1991). *Psicología Industrial*. México: Edit. Me Graw Hill.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida, *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. (Núm. 2).
- Silvia Vázquez, M. (1996). *El clima en la organización. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB
- Stoner, J. y Freeman. (1994). *Administración* 5ª Edición Ed. Prentice Hall.
- Strauss, G. y Sayles, L.E. (1981). *Personal. Problemas humanos de la administración* (4ª. Ed.). México: Prentice Hall.
- Terborg, J. (1981). Interactional Psychology and research of human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6, 569-576.
- Vaslow, J. (1999) *The Multiple Stakeholder Model of psychological climate: Beyond Employees and Customers*. Doctoral dissertation. Tulane University, New Orleans, LA.

Weiers Ronald, M. (1986): *Investigación de mercados*. 1ª ed. Prentice Hall, México, p. 540.

**Cuadro 1: Características del clima de tipo autoritario  
(Sistema I: Autoritarismo explotador)**

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.	Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.
Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.	Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
ay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.	<b>Proceso de control</b>
<b>Proceso de influencia</b>	El control no se efectúa más que en la cumbre.
No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	Existe una organización informal y busca reducir el control formal.
Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

**Cuadro 2: Características del clima de tipo autoritario  
(Sistema II: Autoritarismo paternalista)**

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.	Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.	Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de control</b>
Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.	El control se efectúa en la cumbre.
En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.	
Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

**Cuadro 3: Características del clima de tipo participativo  
(Sistema III : Consultivo)**

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
<b><i>Fuerzas motivacionales</i></b>	<b><i>Modos de comunicación</i></b>
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.	Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	<b><i>Proceso de toma de decisiones</i></b>
<b><i>Proceso de influencia</i></b>	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	<b><i>Proceso de control</i></b>
<b><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></b>	Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

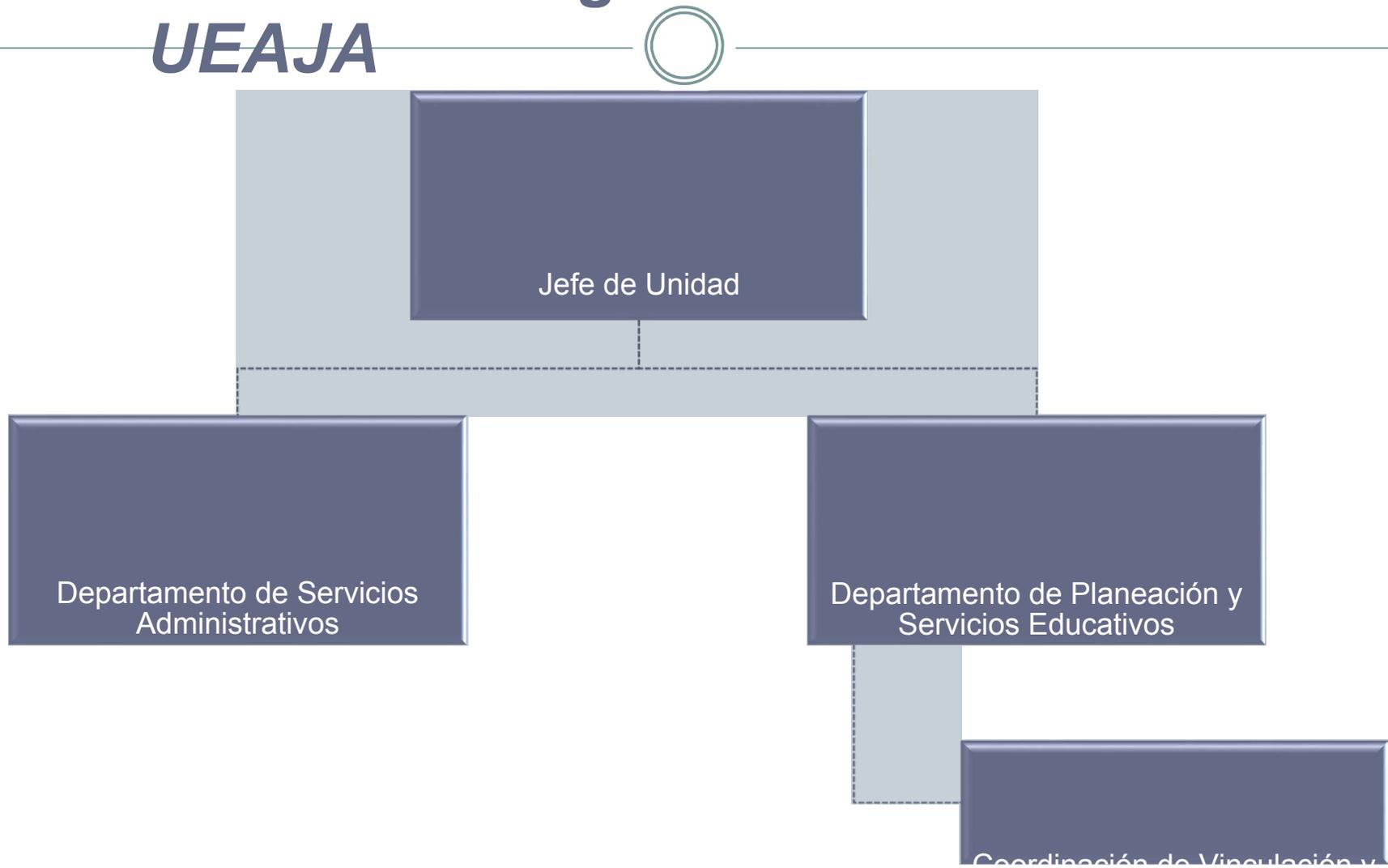
**Cuadro 4: Características del clima de tipo participativo  
(Sistema IV: Participación en grupo)**

<b>Métodos de mando</b>	<b>Objetivos de resultados y formación</b>
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<b>Fuerzas motivacionales</b>	<b>Modos de comunicación</b>
La dirección tiene plena confianza en sus empleados.	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, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	No se observa ninguna filtración o distorsión.
<b>Proceso de influencia</b>	<b>Proceso de toma de decisiones</b>
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
<b>Proceso de establecimiento de objetivos</b>	<b>Proceso de control</b>
Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

# *Estructura orgánica de la UEAJA*

APENDICE "A"



### **Cuestionario de Clima Organizacional.**

(Combinación del Test Perfil de una Organización de Rensis Likert 1965 y el Instrumento de Medida Koys & Decottis 1991).

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, a fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación que versa sobre “**El Análisis de Correlación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, Ciclo Escolar 2012-2013**”. Se recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta de forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales, dando respuesta veraz al mismo. Como ya se hizo notar los resultados serán de uso profesional.

**Solicitamos su máxima colaboración en todo el proceso, especialmente en la fecha de entrega que se le indicará.**

Para responder cada pregunta:

I. Elija uno de los cuatro grupos que aparecen determinando la respuesta. Ejemplo:

1. *¿Las personas que trabajan en la Unidad se ayudan los unos a los otros?*

Grupo 1:	Muy poca.	1	2
Grupo 2:	Algo.	3	4
Grupo 3:	Bastante .	5	6
Grupo 4:	Mucho.	7	8

II. Y luego elija, entre los dos números de cada grupo, el número **que refleje mejor la situación real de su centro de trabajo**. Encierre ese número en un círculo.

Grupo 1:	Muy poca.	1	2
<b>Grupo 2:</b>	Algo.	( <b>3</b> )	4
Grupo 3:	Bastante .	5	6
Grupo 4:	Mucha.	7	8

En el ejemplo se eligió el grupo “Algo” y se calificó con el número **3**. Lo que quiere decir que dentro del grupo “Algo”, nuestra respuesta **se acerca más al grupo Muy poca** que al grupo **Bastante**.

<b>Autonomía.</b>									
	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
4. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	
5. Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5	6	7	8	
6. ¿Cómo evalúa las comunicaciones que provienen de su jefe de departamento?	Con desconfianza		Mixto		A menudo con confianza		Siempre con confianza		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Cohesión.</b>									
	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
7. Las personas que trabajan en la Unidad se ayudan las unas a las otras.	1	2	3	4	5	6	7	8	
8. Las personas que trabajan en la Unidad se llevan bien entre si.	1	2	3	4	5	6	7	8	
9. Las personas que trabajan en la Unidad tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5	6	7	8	
10. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la Unidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	
11. Siento que tengo muchas cosas en común con las personas que trabajan en mi espacio.	1	2	3	4	5	6	7	8	
	Muy poca		Algo		Bastante		Mucha		

12. ¿Cuánta influencia tienen los jefes de departamento en la marcha de la Unidad?		1	2	3	4	5	6	7	8
--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

	Muy poca		Algo		Bastante		Mucha	
13. ¿Cuánta influencia cree usted que deberían tener los jefes de departamento en la marcha de la Unidad?	1	2	3	4	5	6	7	8
14. ¿Convoca a reunión su jefe de departamento para resolver problemas del trabajo?	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
15. ¿Cuánta interacción se da entre el jefe de departamento y los compañeros de su departamento?	Muy poca		Alguna		Bastante		Mucha	
	1	2	3	4	5	6	7	8
16. ¿Es abierta y sincera la comunicación entre el jefe de su departamento y los demás compañeros?	Poco		Algo		Bastante		En gran medida	
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Confianza.</b>								
17. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
18. Mi jefe de departamento es una persona con principios definidos.	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
19. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
20. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
21. No es probable que mi jefe me de un mal consejo.	1	2	3	4	5	6	7	8
	1	2	3	4	5	6	7	8
22. ¿Tiene usted confianza y seguridad en su jefe de departamento?	Muy poca		Algo		Bastante		Toda la confianza	
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Nada		Algo		Bastante		Totalmente	

23. ¿Se siente usted libre para hablar con su jefe de departamento acerca de los aspectos relacionados con su trabajo?								libre	
	1	2	3	4	5	6	7	8	

<b>Presión.</b>									
	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
24. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
25. Mi institución es un lugar relajado para trabajar	1	2	3	4	5	6	7	8	
26. En casa, temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama por un problema en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
27. Me siento como si nunca tuviese un día libre.	1	2	3	4	5	6	7	8	
28. Muchos de lo compañeros de la Unidad en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	
29. ¿Son exigentes (altas) las metas establecidas por su jefe de departamento para el desempeño de su trabajo?	Bajas		Mediana		Bastante altas		Muy altas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Apoyo.</b>									
	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
30. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.	1	2	3	4	5	6	7	8	
31. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	
32. Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5	6	7	8	
33. Es fácil hablar con mi jefe de departamento sobre problemas relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	
34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	1	2	3	4	5	6	7	8	
35. ¿Con qué frecuencia actúa su jefe de departamento en forma amistosa y colaboradora?	1	2	3	4	5	6	7	8	

36. ¿En qué medida siente usted que el jefe de su departamento esta interesado en su éxito?	1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---

37. ¿Tiene confianza y seguridad en usted su jefe de departamento?	Muy poca		Algo		Bastante		Mucha confianza	
	1	2	3	4	5	6	7	8
38. ¿Le da a usted información e ideas útiles su jefe de departamento, para realizar su trabajo?	Nada		Algo		Bastante		En gran medida	
	1	2	3	4	5	6	7	8
39. ¿Conoce su jefe de departamento los problemas que usted enfrenta para realizar y cumplir con su trabajo?	No los conoce		Los conoce algo		Los conoce en gran medida		Los conoce totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7	8
40. ¿Le permite su jefe de departamento participar en decisiones importantes relacionadas con su trabajo?	Poco		Algo		Bastante		En gran medida	
	1	2	3	4	5	6	7	8
41. ¿Trata de ayudarlo su jefe de departamento en sus problemas de Trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Reconocimiento.</b>								
42. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
43. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido errores.	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
44. Mi jefe de departamento conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
45. Mi jefe de departamento es rápido para reconocer una buena ejecución.	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8

46. Mi jefe de departamento me utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer.	1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---

47. ¿Hace patente el jefe de su departamento que el proceso de su planeación y determinación se prioridades se hace bien?	Poco		Algo		Bastante		En gran medida	
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Equidad.</b>								
	Casi nunca		Algunas veces		Muchas veces		Casi siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
48. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe de departamento.	1	2	3	4	5	6	7	8
49. Los objetivos que fija mi jefe de departamento para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5	6	7	8
50. Es poco probable que mi jefe de departamento me halague sin motivos.	1	2	3	4	5	6	7	8
51. Mi jefe de departamento no tiene favoritos	1	2	3	4	5	6	7	8
52. Si el jefe de la Unidad despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Innovación.</b>								
	Nunca		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8
53. Mi jefe de departamento me anima a desarrollar mis propias ideas.	1	2	3	4	5	6	7	8
54. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta forma.	1	2	3	4	5	6	7	8
55. Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	8
56. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	8
57. Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	8

58. ¿Cuán a menudo su jefe de departamento solicita y usa sus ideas para terminar los trabajos?	1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---

**TABLA 1**  
**Información descriptiva para las ocho escalas de Clima**  
**Organizacional Koys & Decottis, (1991)**

Escala	Descripción Escala	Items	No. de cuestionarios	No. de respuestas	Media	Mediana	Moda	Desv. Estánd.	Rango
<b>Autonomía</b>	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.	6	28	168	4.8 A veces y mixto	4.0	4.0	1.87	7.0
<b>Cohesión</b>	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.	10	28	280	4.6 A veces, algo y alguna	4.0	3.0	1.8	7.0
<b>Confianza</b>	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.	7	28	196	4.9 A veces y algo	5.0	4.0	2.1	7.0
<b>Presión</b>	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.	6	28	168	3.7 A veces y mediana	4.0	4.0	1.8	7.0
<b>Apoyo</b>	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo.	12	28	336	4.5 A veces, algo y los conoce	4.0	4.0	1.9	7.0
<b>Reconocimiento</b>	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa.	6	28	168	3.9 A veces y algo	4.0	4.0	1.9	7.0
<b>Equidad</b>	La percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.	5	28	140	4.3 Algunas veces	4.0	4.0	2.1	7.0
<b>Innovación</b>	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia.	6	28	168	4.2 A veces	4.0	4.0	1.9	7.0
<b>TOTALES</b>		58	28	1616	4.4	4.0	4.0	1.95	7.0

### Cuestionario de Satisfacción Laboral.

(Combinación de los cuestionarios de Satisfacción Laboral S21/26 (1990) y S4/82 (1998), de los autores José L. Meliá y José M. Peiró).

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, a fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación que versa sobre **“El Análisis de Correlación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Unidad de Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, Ciclo Escolar 2012-2013”**. Se recoge valiosa información de la realidad, por lo tanto, se contesta de forma anónima para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales, dando respuesta veraz al mismo. Como ya se hizo notar los resultados serán de uso profesional.

**Solicitamos su máxima colaboración en todo el proceso, especialmente en la fecha de entrega que se le indicará.**

Para responder cada pregunta:

I. Elija uno de los tres grupos que aparecen determinando la respuesta. Ejemplo:

1. *¿Hay buenas relaciones entre los miembros de la Unidad?*

Grupo 1:	Insatisfecho.	1	2	3
Grupo 2:	Indiferente.	4	5	
Grupo 3:	Satisfecho.	6	7	8

II. Y luego elija, entre los números de cada grupo, el número **que refleje mejor la situación real de su centro de trabajo**. Encierre ese número en un círculo o márkelo con una cruz.

Grupo 1:	Insatisfecho.	1	2	3
Grupo 2:	Indiferente.	4	5	
Grupo 3:	Satisfecho.	6	( 7 )	8

En el ejemplo se eligió el grupo “Satisfecho” y se calificó con el número **7**. Lo que quiere decir que dentro del grupo “Satisfecho”, nuestra respuesta es **Bastante** satisfecho.



**Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.**

	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
12. La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
13. La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
14. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
15. Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
16. La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
17. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
18. Los medios y recursos con los que cuenta para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
19. Vehículos o medio de transporte que la institución pone para que usted realice su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
20. La postura en que debe realizar su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
21. La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
22. El lugar físico en el que está ubicado su centro de trabajo (edificio, casa, etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8
23. Los sanitarios y servicios higiénicos de su centro de trabajo y su salubridad.	1	2	3	4	5	6	7	8

<b>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.</b>								
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
24. La distancia física a que se encuentra el compañero o trabajador más próximo.	1	2	3	4	5	6	7	8
25. La visibilidad de otras personas desde su punto de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
26. Los servicios telefónicos de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
27. El servicio de agua de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8
28. La posibilidad de asistencia medica que se le ofrece.	1	2	3	4	5	6	7	8
29. La revisión medica periódica que se le ofrece.	1	2	3	4	5	6	7	8
30. Las vacaciones remuneradas que obtiene	1	2	3	4	5	6	7	8
31. Las condiciones de jubilación que se le ofrecen.	1	2	3	4	5	6	7	8
32. Los permisos que puede obtener por razones de necesidad personal.	1	2	3	4	5	6	7	8
33. La libertad sindical que se respira en la institución.	1	2	3	4	5	6	7	8
34. Su libertad de elegir representantes ante el jefe de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8
35. La forma en que se dan las negociaciones sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7	8

Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.								
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
36. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7	8
37. La satisfacción que le produce su trabajo por si mismo.	1	2	3	4	5	6	7	8
38. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7	8
39. Los objetivos, metas y/o tasas de productividad que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7	8
40. La relación con sus autoridades más inmediatas.	1	2	3	4	5	6	7	8
41. El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7	8
42. La calidad de los trabajos o tareas que realiza.	1	2	3	4	5	6	7	8
43. El ritmo de trabajo a que esta sometido.	1	2	3	4	5	6	7	8

<b>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.</b>								
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
44. Las oportunidades de actualización que le ofrece su institución.	1	2	3	4	5	6	7	8
45. La estabilidad en las funciones que desempeña.	1	2	3	4	5	6	7	8
46. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	1	2	3	4	5	6	7	8
47. La igualdad en que su institución cumple con los convenios, las disposiciones y leyes laborales	1	2	3	4	5	6	7	8
48. Las oportunidades de promoción con que cuenta.	1	2	3	4	5	6	7	8
49. Su grado de satisfacción general con la Institución.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Satisfacción con la relación subordinado - jefe superior.</b>								
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
50. Sobre la relación con mis jefes.	1	2	3	4	5	6	7	8
51. La proximidad y frecuencia con que me supervisan.	1	2	3	4	5	6	7	8
52. La forma en que sus superiores juzgan sus tareas.	1	2	3	4	5	6	7	8

53. La forma en que usted es dirigido.	1	2	3	4	5	6	7	8
--	---	---	---	---	---	---	---	---

Satisfacción con la remuneración.								
	Insatisfecho			Indiferente		Satisfecho		
	Muy	Bastante	Algo	-	-	Algo	Bastante	Muy
54. El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7	8
55. Sus condiciones laborales.	1	2	3	4	5	6	7	8
56. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	1	2	3	4	5	6	7	8
57. El sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibe.	1	2	3	4	5	6	7	8
58. La remuneración por antigüedad que recibe	1	2	3	4	5	6	7	8

<p style="text-align: center;"><b>TABLA 1</b>  <b>Información descriptiva para las seis escalas de Satisfacción Laboral</b>  <b>(Cuestionarios S21/26 1990 y S4/82 1998)</b></p>									
Escala	Descripción Escala	Items	No. de cuestionarios	No. de respuestas	Media	Mediana	Moda	Desv. Estánd.	Rango
<b>Satisfacción por el trabajo en general</b>	Satisfacción por la relación entre los miembros de la Unidad y el estímulo por la participación en las decisiones, al otorgarle autonomía y reconocimiento, así como el apoyo administrativo que recibe.	11	28	308	5.0	5.0	6.0	1.85	7.0
<b>Satisfacción con el ambiente físico de trabajo</b>	Satisfacción con respecto a las condiciones y entorno físico de trabajo, que incluyen: la ventilación, temperatura, limpieza e higiene, disposición de recursos tecnológicos; así como aspectos sindicales y de jubilación.	24	28	672	4.8	5.0	6.0	2.26	7.0
<b>Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b>	Satisfacción por las oportunidades de realizar el trabajo que le gusta y sabe hacer, para cumplir los objetivos y alcanzar las metas.	8	28	224	5.6	6.0	7.0	1.88	7.0
<b>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b>	Satisfacción con respecto a las oportunidades de capacitación para el perfeccionamiento de las habilidades; lo que le proporciona estabilidad en las funciones y oportunidades de promoción; así como el cumplimiento de los convenios con igualdad y justicia.	6	28	168	4.37	4.0	3.0	2.1	7.0
<b>Satisfacción con la relación subordinado-jefe superior</b>	Satisfacción por la forma en que es dirigido y se juzga su trabajo después de la supervisión.	4	28	112	5.3	5.5	5.0	1.77	7.0
<b>Satisfacción con la remuneración</b>	Satisfacción por la forma en que se dan las negociaciones en relación al salario y en general a las condiciones laborales.	5	28	140	4.5	4.0	1.0	2.36	7.0
<b>TOTALES</b>		58	28	1624	4.9	5.0	6.0	2.13	7.0

**CONCEPTOS, INDICADORES Y VARIABLES DE VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS.**

Variables que se miden y su Definición.	Indicadores de la Variable que se miden.	Items de los Instrumentos de Medición.
<p><b>CLIMA ORGANIZACIONAL.</b> Ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia Empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.</p>	Autonomía.	1, 2, 3, 4, 5, y 6.
	Cohesión.	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16.
	Confianza.	17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.
	Presión.	24, 25, 26, 27, 28 y 29.
	Apoyo.	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41.
	Reconocimiento.	42, 43, 44, 45, 46 y 47.
	Equidad.	48, 49, 50, 51 y 52.
	Innovación.	53, 54, 55, 56, 57 y 58.
<p><b>SATISFACCIÓN LABORAL.</b> Actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.</p>	Satisfacción por el trabajo en general.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11.
	Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, y 35.
	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo.	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, y 43.
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.	44, 45, 46, 47, 48, y 49.
	Satisfacción con la relación subordinado-jefe superior.	50, 51, 52, y 53.
	Satisfacción con la remuneración.	54, 55, 56, 57 y 58.

**HOJA DE FIRMA DEL ASESOR QUE AVALA EL AVANCE  
(INVESTIGACIÓN, OBRA PEDAGÓGICA Y DOCENCIA)**

**Esta hoja es parte del avance de la Investigación:**

**“Análisis de Correlación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Unidad de  
Educación para la Atención de Jóvenes y Adultos, ciclo escolar 2012-2013”.**

**Avalado por:**

**Dr. Bernardo Martínez García.**

---

**Firma**

**Quien labora en: “El Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de  
México” (ISCEEM)**

**Domicilio y teléfono del centro de trabajo: Ex Rancho los Uribe, Santa Cruz**

**Atzacapotzaltongo, Toluca, Méx. 01 722 2727022 y 2729811**

**Correo electrónico: bmg7008@hotmail.com**

**Lugar y fecha: Toluca, Méx. 1 de julio de 2013**