

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE
EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**

ROSA ISABEL AGUILAR GUZMÁN

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MAYO DE 2018.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

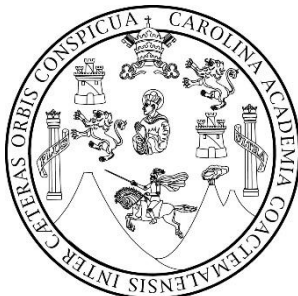
**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE
EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA”**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrado del Centro Universitario de Oriente, aprobado por el Consejo Directivo, en el Punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, de la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.

ROSA ISABEL AGUILAR GUZMÁN

CHIQUIMULA, GUATEMALA, MAYO DE 2018.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



RECTOR
DR. CARLOS GUILLERMO ALVARADO CEREZO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Docentes:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	M.Sc. Oscar Augusto Guevara Paz
Representantes Estudiantiles	P.C. Diana Laura Guzmán Moscoso M.E.P. José Roberto Martínez Lemus
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	M.A. Jaime René González Cámara
Secretario:	M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramirez
Vocal:	M.Sc. Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos
Asesor de Tesis:	PhD. Felipe Nery Agustín Hernández



Chiquimula, 06 de Septiembre de 2017

MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Director del Departamento de Estudios de Posgrado
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Chiquimula:

Maestro Díaz Moscoso:

De conformidad con el Normativo de Trabajos de Graduación a nivel de Posgrado de ésta unidad académica, manifiesto a usted que procedí a asesorar el trabajo de Tesis denominado: **"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA"**; trabajo elaborado por la maestrante **ROSA ISABEL AGUILAR GUZMÁN DE DÍAZ**.

Para el desarrollo del trabajo antes mencionado, la licenciada Aguilar, utilizó procedimientos técnicos, que a mi criterio, cumplen con los requerimientos mínimos exigidos en el desarrollo de un trabajo de tesis a nivel de posgrado, por lo que me permito recomendar que se continúe con el trámite que corresponda, para que en lo sucesivo se autorice su impresión final.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

PhD. Felipe Nery Agustín Hernández
Asesor de Tesis

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'F' and 'N' followed by a horizontal line and a small flourish.

CERTIFICACIÓN.ACTA.EPT.DEPG-05-2018

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, CERTIFICA: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios cuarenta y siete y cuarenta y ocho, donde se encuentra el Acta EPT guion veintiocho guion dos mil diecisiete (ACTA EPT-28-2017), que copiada literalmente dice:-----

"Acta EPT-28-2017: En el salón J-9 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro Jaime René González Cambara, (Presidente), Maestro Carlos Leonel Cerna Ramírez (Secretario) y Maestra Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos (Vocal), el día jueves veintiséis de octubre de dos mil diecisiete, siendo las quince horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, de la **Maestrante Licenciada Rosa Isabel Aguilar Guzmán**, (Postulante), inscrita con Registro Académico No. 100023718 y CUI: 1771 16986 1901, en la **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica**, como requisito previo a optar el grado de **Maestra en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos**, en el Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

PRIMERO:Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

SEGUNDO: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN CHIQUIMULA"**, elaborado por la postulante-----

TERCERO: El resultado del examen fue **APROBADO POR UNANIMIDAD** de votos, por los miembros del Jurado Examinador-----

CUARTO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis. No habiendo más que



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las dieciséis treinta horas.

Damos fe." Firmaron el acta Maestro en Artes Jaime René González Cambara, (Presidente), Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna Ramírez (Secretario), Maestra en Ciencias Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos (Vocal) y Licenciada Rosa Isabel Guzmán Aguilar.

Para los efectos que a la interesada convengan, extendiendo y firmo la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, el día doce de mayo de dos mil dieciocho.

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

Director Departamento de Estudios de Postgrado

Centro Universitario de Oriente



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis de la maestrante ROSA ISABEL AGUILAR GUZMÁN titulado “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA”, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a diecisiete de mayo de dos mil dieciocho.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR
CUNORI – USAC



c.c. Archivo

NWGC/lars

DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas

A mi esposo, Mario Roberto Díaz Moscoso. Con amor y admiración. Gracias por su apoyo incondicional

A mis hijos, Claudia, Paola, Marito y Emily. Infinitas gracias porque son mi razón de ser.

A mis nietos, Mafer, José Antonio y Natalia. Pequeños tesoros a quienes amo con todo mi corazón.

A mis hermanas Chiqui, Chata, Kuky y Miriam y sus respectivas familias. Con ellos comparto mi alegría de este logro profesional.

A la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Al Centro Universitario de Oriente, mi Alma Máter.

ÍNDICE

Página

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Antecedentes y contexto	1
1.2	Formulación del problema	3
1.2.1	Sistematización del objeto de estudio	3
1.3	Identificación del objeto de estudio	3
1.4	Delimitación del problema	4
1.4.1	Delimitación geográfica	4
1.4.2	Delimitación institucional	4
1.4.3	Delimitación personal	4
1.4.4	Delimitación teórica	4
1.4.5	Delimitación temporal	4
1.5	Justificación	5
1.6	Objetivos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Concepción general sobre el asunto	8
2.1.1	Clima organizacional	8
2.1.2	Satisfacción laboral	10
2.1.3	Clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral	12
2.2	Conceptos, categoría, leyes y postulados	18
2.2.1	Clima organizacional	18
2.2.2	Satisfacción laboral	21
2.3	Aportes explicativos de otros autores	23
2.4	Toma de posición sobre el asunto	26
2.4.1	Clima organizacional	26
2.4.2	Satisfacción laboral	28
2.5	Aspectos referenciales	29
2.5.1	Dirección Departamental de Educación	29
a.	Antecedentes	29
b.	Misión	30
c.	Visión	30
d.	Objetivos	30
e.	Estructura Organizacional	31

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación	33
3.2. Método	33
3.3 Estadística	34
3.4 Población	37
3.5 Técnicas e instrumentos	37
3.6 Fuentes de información y estrategia de investigación	38
3.7 Hipótesis	39
3.7.1 Hipótesis general	39
3.7.2 Hipótesis específicas	39
3.8 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores	41

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares	47
4.2 Análisis de datos demográficos	47
4.3 Satisfacción laboral	48
4.4 Clima organizacional	50
4.4.1 Autonomía en el trabajo	51
4.4.2 Cohesión del grupo	54
4.4.3 Confianza Laboral	57
4.4.4 Tolerancia a la presión laboral	60
4.4.5 Apoyo en el trabajo	62
4.4.6 Reconocimiento	65
4.4.7 Equidad en el trabajo	67
4.4.8 Innovación	70
4.5 Clima organizacional y satisfacción laboral	72
4.6 Consideraciones finales	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
APÉNDICE	83
ANEXOS	95

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Investigaciones relevantes sobre clima organizacional	9
2. Investigaciones sobre efectos de diversas variables en la satisfacción laboral	11
3. Investigaciones que concluyeron que el clima organizacional es un determinante significativo en la satisfacción laboral	13
4. Conceptos de clima organizacional y sus dimensiones	19
5. Teoría bifactorial de Herzberg	21
6. Descripción de los factores de Herzberg	22
7. Variables e indicadores de la investigación clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal de Concepción, Chile	24
8. Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral	25
9. Estructura organizacional de la DIEDUC de Chiquimula	31
10. Valores de interpretación de la escala de Likert	35
11. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad de Cronbach	35
12. Escala para interpretar el coeficiente de correlación de Pearson	36
13. Número de empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, por Departamento y niveles jerárquicos	37
14. Técnicas e instrumentos de la investigación	38
15. Criterios para la medición de las subvariables de clima organizacional	40
16. Criterios para la medición de las subvariables de satisfacción laboral	40
17. Conceptualización de variables e indicadores	41
18. Puesto funcional por departamento y unidades de apoyo de la DIEDUC de Chiquimula	47
19. Datos demográficos de la DIEDUC de Chiquimula	48
20. Nivel de satisfacción por puesto de trabajo del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.	49
21. Nivel de satisfacción de los empleados de la DIEDUC, de acuerdo a las diferentes variables que forman parte de la satisfacción laboral (en porcentajes)	50
22. Niveles de percepción del clima organizacional de la DIEDUC de Chiquimula	51
23. Nivel de Autonomía, de acuerdo al puesto funcional que ocupan de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	52
24. Correlación entre la autonomía y la satisfacción laboral en la DIEDUC de Chiquimula	53
25. Nivel de cohesión por departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	55
26. Correlación entre cohesión del grupo y satisfacción laboral en la DIEDUC de Chiquimula	57
27. Nivel de confianza entre los empleados de cada departamento de la DIEDUC de Chiquimula	58
28. Correlación entre la confianza y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	59
29. Nivel de tolerancia a la presión laboral por departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	60
30. Correlación entre la tolerancia a la presión y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	62
31. Nivel de apoyo por puestos funcionales en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	63

32.	Correlación entre el apoyo y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	64
33.	Nivel de reconocimiento por puestos funcionales en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016 Correlación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	65
34.	Correlación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	67
35.	Nivel de equidad por Departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	68
36.	Correlación entre la equidad y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	69
37.	Percepción de la innovación por puesto de trabajo de los empleados por Departamento de la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	71
38.	Correlación entre la innovación y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula	72
39.	Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016	72
40.	Niveles de percepción del clima organizacional y su correlación con la satisfacción laboral. Marzo 2016	74
41.	Cultura Organizacional basada en el Modelo de Cameron y Quinn	87
42.	Plan de capacitación en liderazgo para la mejora del clima organizacional e la DIEDUC de Chiquimula	92
43.	Cronograma de actividades para la implementación del plan de capacitación	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1.	Percepción general del clima organizacional por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula	50
2.	Niveles clima laboral en autonomía	52
3.	Niveles clima laboral en cohesión	56
4.	Niveles clima laboral en confianza	58
5.	Niveles clima laboral en tolerancia a la presión	61
6.	Niveles clima laboral en apoyo	63
7.	Niveles clima laboral en reconocimiento	66
8.	Niveles clima laboral en equidad	68
9.	Niveles clima laboral en innovación	70

ÍNDICE DE FIGURAS

1.	Organigrama de la Dirección Departamental de Chiquimula.	32
2.	Habilidades de liderazgo y directivas necesarias para fortalecer los cuatro tipos de habilidades del Modelo de Cameron y Quinn	89

SIGLAS

DIDEDUC	Dirección Departamental de Educación
MINEDUC	Ministerio de Educación
DDE	Director(a) Departamental de Educación
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

RESUMEN

La satisfacción en el trabajo es sumamente importante, pues cuando se da en términos positivos, puede ser un factor del desarrollo de un trabajo creativo e innovador y sobre todo de calidad. El clima organizacional ha sido considerado un determinante de mucha importancia para el logro de la satisfacción laboral; ambas variables, satisfacción laboral y clima organizacional se considera afectan el desempeño de las personas en sus lugares de trabajo.

En instituciones como la Dirección Departamental de Educación –DIDEDUC- de Chiquimula, abordar el tema de la relación entre el clima de la organización y la satisfacción de los empleados es de trascendental importancia, por cuanto estos empleados, jefes, coordinadores, asistentes, deben brindar un servicio de calidad al ser los encargados de la administración de los recursos asignados a la educación pública del departamento.

El estudio efectuado derivó al observarse, indicios de una posible insatisfacción laboral que podría estar siendo ocasionada por el clima laboral de la DDE, por lo cual se evaluaron ocho variables del clima organizacional: autonomía en el trabajo, cohesión del grupo, confianza laboral, tolerancia a la presión laboral, apoyo en el trabajo, reconocimiento, equidad e innovación en el trabajo; así también se evaluaron las variables de satisfacción laboral: condiciones de trabajo, estatus y trabajo en sí y su relación entre cada una de estas variables.

La investigación fue de tipo correlacional, con el objeto de determinar el grado en que los indicadores de la variable “clima organizacional” influían en la variable “satisfacción laboral”.

Para determinar la relación entre las variables citadas se aplicó a 84 empleados, el cuestionario con escala de Likert de cinco niveles, adaptado con base en el cuestionario para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) y de la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979). También se entrevistó a jefes de diferentes áreas que conforman la DDE, a efecto de obtener mayores elementos para determinar la relación entre las referidas variables.

La información obtenida y las medidas de los datos, fueron analizadas, interpretados e inferidos para dar respuesta a las preguntas de investigación, para lo cual se utilizó la estadística descriptiva; así como de la estadística inferencial, efectuándose para ello, correlaciones entre las variables por medio del “Paquete Estadístico para Ciencias Sociales” versión 21.

Se utilizaron también las variables cuantitativas realizándose un análisis comparativo mediante la técnica paramétrica coeficiente de correlación de Pearson, el cual permitió obtener los niveles de correlación entre las variables objeto de este estudio.

Dentro de los resultados más importantes de la investigación realizada, se detalla que:

Se comprobó que un aumento en la autonomía incide muy poco en el aumento de la satisfacción laboral, considerando el grado de correlación positiva baja de 0.327 obtenido entre las variables autonomía y satisfacción laboral

Se obtuvo una correlación positiva moderada con un grado de 0.567 entre las variables cohesión y satisfacción, lo cual permitió comprobar que una mayor cohesión del grupo, dará como resultado una mayor satisfacción laboral.

El grado de correlación positiva alta de 0.724, obtenido entre las variables confianza y satisfacción laboral, permitió establecer que cuando hay mayor confianza entre los colaboradores, se da una mayor satisfacción laboral entre los mismos.

Se comprobó que un aumento en la tolerancia a la presión laboral incide muy poco en el aumento de la satisfacción de los empleados que laboran en la institución, considerando el grado de correlación positiva baja de 0.382 obtenido entre las variables tolerancia a la presión y satisfacción laboral,

Con un grado de 0.647, se obtuvo una correlación positiva moderada entre el apoyo y la satisfacción laboral, concluyendo que a mayor apoyo en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Se concluyó que a mayor reconocimiento que se da al trabajo que realizan los colaboradores de la institución, mayor será su satisfacción laboral, tomando en cuenta el grado de correlación positiva moderada de 0.610 obtenida entre las variables reconocimiento y la satisfacción laboral.

Se comprobó que cuando existe una mayor equidad en el trabajo, mayor será la satisfacción de sus empleados, considerando que se obtuvo una correlación positiva alta con un grado de 0.712 entre las variables equidad y satisfacción laboral

El grado de correlación positiva alta de 0.787, obtenido entre las variables innovación y satisfacción laboral, permitió establecer que cuando se dan mayores condiciones para innovar en el trabajo que se realiza, mayor será la satisfacción de los empleados.

Por último, se “acepta” la hipótesis general de investigación “Mejores condiciones de clima organizacional se encuentran asociadas con un incremento en la satisfacción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula” considerando que la correlación entre ambas variables indicó un nivel de significancia de .000, menor que 0.01, con un grado de correlación "positiva alta" de 0.816

Palabras clave: **clima organizacional, satisfacción laboral, autonomía, cohesión, confianza, tolerancia a la presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación, Dirección Departamental de Educación, DIDEDUC, Ministerio de Educación, MINEDUC.**

ABSTRACT

Job satisfaction is extremely important, because when it occurs in positive terms, it can be a factor in the development of a creative and innovative work and above all quality. The organizational climate has been considered a very important determinant for the achievement of job satisfaction; both variables, job satisfaction and organizational climate are considered to affect the performance of people in their workplaces.

In institutions such as the Departmental Directorate of Education -DIDEDUC- of Chiquimula, addressing the issue of the relationship between organizational climate and employee satisfaction is of transcendental importance, as these employees, managers, coordinators, assistants, must provide a quality service to be the ones in charge of the administration of the resources assigned to the public education of the department.

The study carried out observing, indications of a possible work dissatisfaction that could be being caused by the DDE work climate, for which eight variables of the organizational climate were evaluated: work autonomy, group cohesion, labor confidence, pressure labor, support at work, recognition, equity and innovation at work; thus, the variables of job satisfaction were evaluated: working conditions, status and work itself and their relationship between each of these variables.

The research was of correlational type, in order to determine the degree to which the indicators of the variable "organizational climate" influenced the variable "job satisfaction".

To determine the relationship between the aforementioned variables, the questionnaire with a five-level Likert scale was applied to 84 employees, adapted based on the questionnaire to measure the organizational climate of Koys & Decottis, (1991) and the satisfaction scale of Warr, Cook and Wall (1979). We also interviewed managers from different areas that make up the DDE, in order to obtain more elements to determine the relationship between the referred variables.

The information obtained and the measurements of the data were analyzed, interpreted and inferred to answer the research questions, for which descriptive statistics were used; as well as inferential statistics, for which correlations were made between the variables by means of the "Statistical Package for Social Sciences" version 21, SPSS.

Quantitative variables were also used, performing a comparative analysis using Pearson's parametric coefficient of correlation technique, which allowed us to obtain the levels of correlation between the variables object of this study.

Among the most important results of the research carried out, it is detailed that:

It was found that an increase in autonomy affects very little in the increase of job satisfaction, considering the degree of positive correlation low of 0.327 obtained between the variables autonomy and job satisfaction

A moderate positive correlation was obtained with a degree of 0.567 between the cohesion and satisfaction variables, which allowed to verify that a greater cohesion of the group will result in greater job satisfaction.

The degree of high positive correlation of 0.724, obtained between the variables confidence and job satisfaction, allowed to establish that when there is greater confidence among the collaborators, there is a higher labor satisfaction among them.

It was found that an increase in labor pressure affects very little in the increase of the satisfaction of the employees that work in the institution, considering the degree of positive correlation low of 0.382 obtained between the variables pressure and job satisfaction,

With a grade of 0.647, a moderate positive correlation was obtained between support and job satisfaction, concluding that the greater the support at work, the higher the job satisfaction.

It was concluded that the greater recognition given to the work carried out by the employees of the institution, the greater their job satisfaction, taking into account the degree of moderate positive correlation of 0.610 obtained between the recognition variables and job satisfaction.

It was found that when there is greater equity in work, the greater the satisfaction of its employees, considering that a high positive correlation was obtained with a grade of 0.712 between the variables equity and job satisfaction.

The degree of high positive correlation of 0.787, obtained between the variables innovation and job satisfaction, allowed stable that when there are greater conditions to innovate in the work that is done, higher will be the satisfaction of the employees.

Finally, the general research hypothesis is "accepted". "Better organizational climate conditions are associated with an increase in the job satisfaction of the staff of the Departmental Directorate of Education of Chiquimula", considering that the correlation between both variables indicated a level of significance of .000, less than 0.01, with a "high positive" correlation degree of 0.816

Key words: **organizational climate, job satisfaction, autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity, innovation, Departmental Directorate of Education, DIDEDUC, Ministry of Education, MINEDUC.**

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una actividad fundamental en la vida del hombre, desde inicios de la humanidad, tanto el hombre como la mujer han tenido que realizar diferentes tareas para satisfacer desde sus necesidades más elementales, como: hambre, vivienda y vestuario, hasta aquellas más complejas como el reconocimiento, el estatus o el poder. Hoy día, al igual que en épocas anteriores, las personas necesitan sentirse satisfechas con su trabajo y las organizaciones necesitan personas satisfechas para obtener no solo mayor productividad y mejores resultados, sino también un ambiente agradable donde los empleados puedan sentirse plenos, para poder aportar lo mejor de sí mismos a sus organizaciones.

En el contexto educativo del departamento de Chiquimula, la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, tiene una misión preponderante al ser la encargada de la administración de los recursos, programas y proyectos educativos dirigidos a los centros educativos del sector oficial.

Actualmente, dentro de sus instalaciones laboran ochenta y cuatro empleados que desarrollan múltiples actividades, a fin de dar cumplimiento a los requerimientos del Ministerio de Educación, para la consecución de sus objetivos, lo que en la práctica, se convierte en jornadas extenuantes para los empleados, aunado a ello el apremio de los tiempos que establecen las normativas, para ejecutar dichos requerimientos, lo cual se manifiesta en un ambiente tenso y de desagrado para quienes laboran en la referida institución.

Una de las maneras más eficaces de lograr la satisfacción de los empleados y lograr asimismo un mejor rendimiento en el trabajo, es garantizar una atmósfera o clima laboral adecuado, por lo que esta investigación evaluó si el clima organizacional de la referida institución está relacionado a la satisfacción de sus empleados, quienes conforman un recurso fundamental para el cumplimiento de los objetivos del Ministerio de Educación.

El presente estudio está dividido en cuatro capítulos. El capítulo I plantea el problema de la investigación que consistió en evaluar la relación entre el clima organizacional, así como cada una de ocho variables de este constructo, con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

En el capítulo II se enuncia el marco teórico y conceptual y se hace referencia a los modelos teóricos que fundamentan esta investigación; así también, se presenta un esbozo de algunos estudios que se han realizado sobre el tema.

El capítulo III describe el diseño metodológico, el cual expone la metodología, técnicas e instrumentos en los cuales se apoyó la realización de este estudio, así como la estrategia utilizada para la obtención de datos, las hipótesis formuladas y su conceptualización.

En el capítulo IV se presenta los resultados de la investigación, y como parte de este, un análisis descriptivo y un análisis inferencial para cada una de las variables del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC.

Lo indicado en el párrafo anterior, sirvió de base para formular una propuesta que coadyuve al mejoramiento del clima laboral en la DIEDUC, la cual se presenta al final, como apéndice de este informe.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

La satisfacción en el trabajo es un tema que interesa tanto a los empleados como a los directivos, por lo que su estudio ha dado lugar a múltiples investigaciones al respecto, una de las teorías que más ha influido en su estudio, es la teoría bifactorial o de los dos factores. En esta teoría diseñada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), se realizó un estudio sobre satisfacción laboral por medio del método de incidentes críticos, se determinó que la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos, sino dos dimensiones independientes determinadas cada uno por diferentes factores

La satisfacción laboral puede definirse como "la respuesta afectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que desempeña" Garrido (2006). La satisfacción en el trabajo condiciona el comportamiento de las personas en las organizaciones, por cuanto un empleado satisfecho puede mostrarse colaborativo y motivado a desempeñarse de mejor manera

Locke (1976), la definió como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Bravo et al (1996), definen la satisfacción laboral como "una 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".

La satisfacción laboral es importante no solo por el bienestar de las personas en particular, sino en términos de eficiencia y calidad en el trabajo, lo cual se verá reflejado en situaciones efectivas para la organización. Smith (1992) señala que "En un período de gran dinámica tecnológica y económica, las organizaciones se deben adaptar continuamente a sus ambientes y fomentar las condiciones que garantizan la existencia de trabajadores satisfechos, lo que garantiza a la larga, ganancias económicas significativas para la organización"

En este mismo sentido, sobre el clima organizacional se han realizado numerosos e importantes estudios, los que refieren que con un clima organizacional favorable se pueden lograr resultados de gran beneficio, tanto para los objetivos de la organización como para el bienestar de los empleados. El clima organizacional es una definición

metafórica para referirse a cómo es percibido el ambiente, el contexto o las situaciones laborales.

El concepto de clima organizacional ha dado lugar a definiciones controvertidas. Dessler (1993), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Así algunos conceptos enfatizan los aspectos psicológicos y subjetivos del clima organizacional. (James et.al. 1978). También hay autores que definen el clima organizacional de manera objetiva y real. (Payne y Pugh 1976).

Robbins (1999), indica que el clima de una organización "está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño", es decir, que no sólo quienes forman parte de la organización intervienen en el clima laboral, sino también aquellos que de alguna u otra manera están vinculados a su desempeño.

Tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral, son dos temas sumamente importantes para el bienestar de los empleados. El bienestar es el estado que todas las personas buscan, y uno de los medios para lograrlo puede o debería ser el trabajo.

De la relación existente entre el clima y la satisfacción laboral se han realizado también numerosos estudios. Subirats et.al. (1997) citados por Chiang et.al. (2010) han mostrado que el clima puede tener influencias significativas sobre algunos resultados y variables, tales como el rendimiento, la tasa de absentismo y otras, sobre algunas experiencias laborales como la satisfacción.

A partir del año 2009, las Direcciones Departamentales de Educación fueron reestructuradas transformándose en organizaciones que aumentaron en casi un 50% el número de empleados. Derivado de esa reestructura, los procesos administrativos y la entrega de los proyectos educativos y programas de apoyo a la comunidad educativa se han desconcentrado, para dar cumplimiento a los principios, objetivos y funciones de la Ley de Educación Nacional y atender las expectativas, intereses y necesidades de la población, en forma eficiente y con la celeridad necesaria. Esa desconcentración ha dado lugar a un incremento en la carga de trabajo y extender los horarios ordinarios de trabajo, aunado al espacio limitado de sus instalaciones, observándose en los empleados actitudes de desgano, extenuación y de presunta insatisfacción, con manifestaciones de desagrado y enfado, percibiéndose un ambiente tenso y suspicaz entre los empleados de la institución.

El personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula asciende a ochenta y cuatro empleados, quienes asumen diferentes atribuciones, la mayoría de las veces con gran carga laboral y presiones para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, creando un ambiente laboral muy particular entre sus empleados.

Derivado de lo anterior, se observó indicios de insatisfacción laboral entre los empleados de la institución, lo cual podría ser causado por falta de autonomía en el trabajo que realizan; poca o ninguna cohesión del grupo de empleados; falta de confianza entre los empleados, demasiada presión en el trabajo que realizan; falta apoyo de parte de los compañeros y jefes; poco o ningún reconocimiento por el trabajo realizado; falta de equidad e innovación; aspectos que se relacionan con el clima laboral.

Tomando en cuenta lo expuesto, se consideró necesario realizar un estudio para determinar cuál es la relación que tiene el clima organizacional con la satisfacción laboral de los empleados de la DEDUC, tanto en los factores intrínsecos como en los factores extrínsecos con el propósito de mejorarlo y contribuir con ello en el logro de los objetivos de la institución.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula?

1.2.1 Sistematización del objeto de estudio

- a. ¿Cuál es la relación entre la autonomía en el trabajo y la satisfacción laboral?
- b. ¿Cuál es la relación existente entre la cohesión del grupo y la satisfacción laboral?
- c. ¿Cómo se relacionan la confianza laboral y la satisfacción laboral?
- d. ¿Cuál es la relación entre la tolerancia a la presión laboral en la satisfacción laboral?
- e. ¿Cuál es la relación entre el apoyo en el trabajo y la satisfacción laboral?
- f. ¿Cómo se relacionan el reconocimiento y la satisfacción laboral?
- g. ¿Cuál es la relación entre la equidad en el trabajo y la satisfacción laboral?
- h. ¿Cuál la relación entre la innovación en el trabajo y la satisfacción laboral?

1.3 Identificación del objeto de estudio

El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral.

1.4 Delimitación del problema

1.4.1 Delimitación geográfica

Municipio y departamento de Chiquimula, República de Guatemala.

1.4.2 Delimitación institucional

Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

1.4.3 Delimitación personal

Personal administrativo y operativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

1.4.4 Delimitación teórica

De acuerdo a Schneider y Snyder (1975) el clima organizacional puede definirse como las “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema” Así también Schneider y Reichers (1983) lo define como “una percepción fundamental basada en percepciones más particulares” Para los fines de este estudio se evaluarán ocho dimensiones del clima organizacional, siendo éstos: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación a partir de la escala de medición para clima organizacional elaborada por Koys & Decottis (1991).

En contraste, para Herzberg la satisfacción parte de factores motivacionales o intrínsecos y de los factores higiénicos o extrínsecos. Los factores higiénicos, que no producen motivación propiamente dicha, pero cuya carencia generan insatisfacción en la plantilla, y los factores motivacionales, que están en el origen de la satisfacción en el trabajo. En esta investigación se evaluaron tanto los factores higiénicos como los factores motivadores de la Teoría Bifactorial de Herzberg (1959), utilizando para ello un cuestionario de elaboración propia a partir de la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979).

1.4.5 Delimitación temporal

La investigación inició el 02 de enero de 2016 y finalizó el 13 de mayo de 2016

1.5 Justificación

Según Friendlander y Margulies (1969) “el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual”, por lo que realizar un estudio sobre la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral se considera importante.

El clima organizacional es fundamental para propiciar o no, la motivación y la satisfacción de los empleados, la utilidad de su estudio no debe buscarse en el aspecto financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización como un sistema de personas que trabajan (Reichers y Schneider, 1990). La mayor utilidad se obtiene cuando se le conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad (Ekvall, 1986 citado por Chiang et al, 2010).

Otro argumento para realizar un estudio sobre la influencia clima organizacional en la satisfacción laboral, “es que este afecta a los procesos organizacionales y por tanto influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros...Así, pueden quedar afectados los distintos procesos como la toma de decisiones, la comunicación o la resolución de conflictos y los efectos organizacionales como el desempeño, la satisfacción, etc.” (Chiang et al, 2010).

Merece la pena conocer los aspectos que puedan brindar satisfacción a los empleados, por cuanto por demás es sabido que un empleado satisfecho es un recurso que aportará mayor productividad a la organización. Otro aspecto por el cual es interesante conocer estos aspectos, es que al tener un empleado satisfecho con su trabajo y con las condiciones que le brinda la organización, esto se traduce a menos variaciones provocadas por renuncias de los buenos empleados. La insatisfacción guarda una fuerte relación con la decisión del empleado de dejar la organización.

Igual de importante es la razón que nos brinda Robbins (1998) “los empleados satisfechos gozan de buena salud y tienen mayor extensión de vida, por lo tanto, un personal satisfecho reduce los costos por concepto de gastos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos en razón de problemas cardiovasculares e infartos.”

Las instituciones del Estado, como garantes de la administración eficiente y eficaz de los recursos asignados para su funcionamiento, tienen un gran reto. La experiencia muestra que deben prestar sus servicios con muchas carencias, falta de recursos, burocracia en

sus procesos, etc.; sin embargo, dentro del personal que presta sus servicios surgen situaciones ocasionadas por insatisfacción y desmotivación que no han permitido un buen desarrollo de estas instituciones.

Saber si el clima laboral está afectando la satisfacción de los empleados es un tema importante en la administración de recursos humanos, pues una organización que cuenta con empleados satisfechos tiene mayores oportunidades de ser más productiva, obtener resultados más eficientes y generar un servicio de mayor calidad.

El quehacer de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, la cual es una dependencia del Ministerio de Educación, está enfocada en la consecución de los objetivos educativos del departamento de Chiquimula, de acuerdo a lo que establece el referido Ministerio.

El día a día en la Dirección Departamental de Educación está cargado de múltiples requerimientos que hacen muchas veces que el clima laboral se torne tenso. Las largas jornadas que seguidamente se extienden más allá de la jornada laboral provocan actitudes de desgano y cansancio. Formada actualmente por ochenta y cuatro empleados que conviven diariamente ocho horas o a veces más; cada uno de ellos con sus intereses y sus problemas individuales conforman grupos de acuerdo a estos intereses, los cuales se observa que rivalizan y se retan por lograr un espacio en la toma de decisiones

De ahí que se observan indicios de una posible insatisfacción la que podría estar siendo causada por falta de autonomía en el trabajo, poca o ninguna cohesión entre los empleados; desconfianza entre los miembros del personal, mucha presión por parte de las autoridades, poco o ningún apoyo de los jefes o compañeros; falta de reconocimiento por la labor que se realiza; o por no permitir poner en práctica la innovación en el trabajo que se desempeña; todos estos aspectos que se relacionan con el clima organizacional

Se parte entonces de la percepción de que los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula se encuentran insatisfechos, lo cual está siendo provocado por un deficiente clima organizacional.

Conocer si el clima laboral de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula se asocia a la satisfacción de los empleados, contribuirá a que puedan definirse acciones que permitan promover el bienestar de dichos empleados y por consiguiente evitar que pueda conducir a consecuencias negativas tanto para institución como para las personas que

laboran en ella, como el deterioro de la salud y de las relaciones interpersonales, dado a que a la fecha no se conoce de la realización de un estudio que relacione el clima organizacional con la satisfacción laboral en la entidad, lo que favorecerá conocer qué aspectos pueden contribuir a mejorar dicho clima.

A partir de los resultados del estudio, se podrá diseñar una propuesta que permita mejorar el clima organizacional y promover la satisfacción de los empleados, quienes forman parte vital en la consecución de los objetivos institucionales.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

1.6.2 Específicos

- a. Determinar la relación entre la autonomía en el trabajo y la satisfacción laboral.
- b. Establecer la relación existente entre la cohesión del grupo y la satisfacción laboral.
- c. Definir la relación entre la confianza laboral y la satisfacción laboral.
- d. Comprobar la relación entre la tolerancia a la presión laboral en la satisfacción laboral.
- e. Establecer la relación entre el apoyo en el trabajo y la satisfacción laboral.
- f. Determinar la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral.
- g. Definir la relación entre la equidad en el trabajo y la satisfacción laboral.
- h. Determinar la relación entre la innovación en el trabajo y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el asunto

2.1.1 Clima organizacional

El clima organizacional ha sido un tema relevante en la relación entre las personas y las organizaciones. Su estudio se ha dirigido a la medición de sus dimensiones, las cuales de acuerdo a Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), se sintetizan en cuatro:

- Autonomía individual.
- Grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada.
- Orientación hacia la recompensa.
- Consideración, afecto y apoyo.

El clima organizacional también se ha estudiado en su relación con otros constructos como la motivación, el liderazgo, la productividad, el compromiso, entre otros.

De acuerdo a Toro (2001), algunos investigadores manejan el clima organizacional como una variable independiente cuyos efectos tienen que ver sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Otros investigadores lo manejan como una variable dependiente cuyo efecto se debe a condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, etc. otros investigadores manejan el clima organizacional como una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual

En el siguiente Cuadro, se detallan algunas investigaciones relevantes sobre el clima organizacional:

Cuadro 1. Investigaciones relevantes sobre clima organizacional.

AÑO	AUTOR(ES)	CONCLUSIONES
1956	Hemphill	Las correlaciones que resultaron estadísticamente significativas se obtuvieron entre las dimensiones de estructura, de autonomía y flexibilidad, y la dimensión de clima de potencia. También se observaron correlaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de estructura de autonomía y la estratificación con la dimensión de clima de cohesión.
1965	Indik	Las correlaciones obtenidas confirmaban que las organizaciones de gran tamaño presentaban una mayor especialización, menor comunicación y menor coordinación. Estos resultados apoyaban que las variables estructurales tales como el tamaño y la estructuración de las tareas afectan al clima. Sin embargo, en las organizaciones de distribución se encontró una correlación de signo contrario al esperado: se observó una correlación negativa entre centralización e inflexibilidad burocrática percibida
1965	Indik	Las organizaciones con mayor tamaño tendían a presentar una menor comunicación y menor coordinación. No obstante, estas relaciones diferían en tamaño y dirección a través de las distintas muestras
1968	Litwin y Stringer	Encontraron correlaciones positivas, aunque pequeñas, entre la estructuración y algunas dimensiones de clima como calidez, apoyo, toma de riesgos, dirección de las normas y orientación a la recompensa
1971.	Inkson et al	Informan de correlaciones significativas del grado de centralización para una muestra de altos directivos de Ohio en las medidas objetivas, pero en las medidas subjetivas o perceptuales de la estructura se obtuvieron correlaciones opuestas.
1976	Payne y Pugh	Revisan la influencia de las variables estructurales sobre el clima y establecen un modelo donde se asume que diferentes estructuras pueden producir climas distintos. Las relaciones que encuentran entre las variables de la estructura y el clima son por lo general bajas y en algunos casos contradictorias. Las correlaciones más consistentes aparecen en la descentralización y el tamaño organizacional.
1976	Payne y Pugh	Revisan la influencia de las variables estructurales sobre el clima y establecen un modelo donde se asume que diferentes estructuras pueden producir climas distintos
1976	Payne y Pugh	Llegan a la conclusión de que cuando en una organización los procesos de toma de decisión se perciben como descentralizados y menos formalizados, el clima tiende a ser cálido y de apoyo
1980	Ouchi	Estilos diferentes de liderazgo reflejan el tipo de relaciones entre superiores y subordinados y pueden representar un input importante sobre el clima
1981	Sells y James	Los resultados obtenidos muestran que las dimensiones de estructura: tamaño, especialización, ámbito de control, número de niveles de rango, centralización general, interdependencia, formalización de roles, centralización de trabajo y formalización de la comunicación mostraron correlaciones significativas con las dimensiones de clima

1995	Lindell y Whitney	El clima está relacionado con variables estructurales internas (el tamaño, el personal y los recursos) y con variables contextuales externas (la integración en redes organizacionales y el apoyo de la comunidad).
1998	Mañas	El tamaño presenta una influencia significativa y negativa sobre las percepciones de clima.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiang et.al. (2010)

2.1.2 Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral, ha sido definido de múltiples maneras. Una de las definiciones más aceptadas es la de Locke (1976), quien definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Para este autor, la satisfacción es un estado placentero que resulta de las experiencias laborales del individuo.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por sí sola, midiendo el grado o nivel de la misma, y también en su relación con otros aspectos laborales. Chiang et.al. (2010) señalan que los investigadores han intentado para describir los factores determinantes de la satisfacción laboral, agrupándolos en dos grandes categorías:

- Variables derivadas del puesto de trabajo.
- Variables derivadas del propio trabajador.

De acuerdo a Chiang et.al. (2010), los cambios en los atributos del puesto de trabajo, producen cambios en la satisfacción laboral, dado a que dichos atributos están significativamente y positivamente relacionados a ésta.

Hackman y Oldham (1976) señalan que la relación entre los atributos del trabajo y la satisfacción laboral se han estudiado en experimentos así como estudios transversales, mientras que Griffin (1981) indica que también se han hecho estudios longitudinales.

Así por ejemplo, un aspecto que se ha relacionado como determinante de la satisfacción laboral, es el carácter intrínseco del trabajo. Wienert (1985), señala que en general, "para que una satisfacción laboral pueda ser elevada, debe existir una situación laboral que constituya un desafío mental, satisfaga las necesidades físicas y mentales del colaborador, comunique el sentimiento de éxito, ofrezca posibilidades para la aplicación y la ampliación de intereses y aptitudes".

Otros aspectos que se han estudiado en su relación con la satisfacción laboral, son el establecimiento de metas, las recompensas y el salario, el reconocimiento y la promoción, el liderazgo, la toma de decisiones, etc.

Chiang et. al. (2010) citan que Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings (1988) encontraron una relación positiva entre los efectos de la participación en la toma de decisiones sobre la satisfacción laboral.

Por otro lado, varios investigadores acotan que la satisfacción laboral es determinada por variables derivadas del propio trabajador, como por ejemplo, la personalidad. Hoppock, (1935), Herzberg y otros, (1957), Locke, (1976) y Argyris, (1979) citados por Chiang et.al. (2010), defienden la tesis de que la satisfacción en el trabajo viene determinada por las aptitudes o rasgos característicos de la personalidad del trabajador.

Otros factores que pueden determinar la satisfacción laboral, son las variables demográficas, tales como nivel de formación, edad, género. A continuación se muestran algunas investigaciones realizadas sobre los efectos de estas variables en la satisfacción laboral:

Cuadro 2. Investigaciones sobre efectos de diversas variables en la satisfacción laboral.

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1977	Seybolt	Observó que para satisfacer a las personas más cualificadas era preciso ofrecerles recompensas mucho más variadas y complejas en cuanto a retribución económica, complejidad de tareas, autonomía, otros
1980	Weaver	Encuentra relaciones positivas entre la satisfacción laboral y la edad, la educación y los ingresos
1976	Weinert	Ha podido demostrar con sus investigaciones que el nivel de satisfacción de los varones dedicados a profesiones o tareas típicamente femeninas es sensiblemente inferior al nivel de satisfacción obtenido por sus colegas mujeres.
1986	Griffin y Bateman	Concluyen que la variable género está débilmente relacionada con la satisfacción laboral, e incluso cuando se ha encontrado alguna relación, es debida fundamentalmente a las diferencias en oportunidades y en experiencia

Adaptado de Chiang et.al. (2010)

La satisfacción laboral también ha sido estudiada como determinante de otras variables, tales como el absentismo, la rotación, el burnout o síndrome de quemarse por el trabajo.

Vroom (1964) señala que la mayor parte de las investigaciones han encontrado una correlación negativa significativa entre satisfacción y absentismo.

De acuerdo a Ross y Zander (1979) el hecho de que una persona continúe en su trabajo está bastante determinada por el nivel de satisfacción de las necesidades de reconocimiento, autonomía, importancia del trabajo y evaluación equitativa.

En un estudio longitudinal realizado por Wolpin, Burke y Greenglass (1991) obtienen como resultado que el burnout es la causa de la insatisfacción laboral

Otro aspecto estudiado como determinante de la satisfacción laboral, es la relación sindical. Según Khaleque (1993) los empleados que no pertenecen a ningún sindicato muestran mayor satisfacción laboral que quienes sí pertenecen.

2.1.3 El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral

Son varios los estudios que afirman la relación existente entre clima organizacional y satisfacción laboral, lo que continúa en discusión es la direccionalidad de estas dos variables, ¿el clima influye en la satisfacción o viceversa? Payne y sus colaboradores han defendido que la relación de causalidad entre las percepciones de clima y sus hipotéticos consecuentes es recíproca (Chiang et.al. 2010)

Sin embargo, el clima organizacional y la manera cómo influye en la satisfacción laboral ha sido objeto de múltiples estudios. En 1998, Owen y Campbell determinaron mediante el análisis de los resultados de su estudio que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas. Gunter y Furnham (1996) mostraron que ocho dimensiones del clima laboral surgieron como predictores significativos de satisfacción laboral (Chiang et.al. 2010).

En la investigación realizada en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1 de la Universidad del Biobío, Chillán, Chile, en la cual se utilizó un instrumento adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud para medir el clima organizacional y el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1989), se determinó que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones del clima organizacional con las variables de satisfacción laboral.

Chiang et.al. (2008) realizaron la investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas), cuyo objetivo fue desarrollar, adaptar y validar instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. “Como conclusión podemos decir que las escalas de clima organizacional y de satisfacción laboral, están validadas para esta muestra, luego pueden ser utilizadas para ayudar a mejorar la gestión y la administración de las Instituciones Estatales y con ello mejorar la calidad del servicio dado a sus clientes internos y externos”

En el cuadro a continuación, se describen una serie de estudios en los cuales se ha concluido que uno de los determinantes significativos en la satisfacción laboral, es el clima organizacional.

Cuadro 3. Investigaciones que concluyeron que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral

AÑO	AUTOR(ES)	ESTUDIO	CONCLUSIONES
1969	Friendlander y Margulies	El impacto que pueden tener sobre la satisfacción, los componentes del clima organizacional y los valores que los individuos desarrollan en su trabajo	1. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. 2. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción. 3. Los valores del trabajo ayudan a los individuos a moderar los diversos impactos de maneras complejas.
1971	Payne y Pheysey	Relacionaron ocho escalas de clima organizacional con tres medidas de satisfacción: 1. Satisfacción con el trabajo. 2. Satisfacción con los superiores. 3. Satisfacción con los compañeros.	A partir de datos obtenidos en una organización, 16 de las 24 correlaciones posibles entre clima y satisfacción se situaron entre 0.20 y 0.44 alcanzando valores significativos. Luego, el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1973	Pritchard y Karasick	Estudio basado en las necesidades personales y sus relaciones con el clima, la satisfacción del trabajo y el desempeño, relaciona las siguientes dimensiones de Clima: 1. Apoyo. 2. Centralización. 3. Estructuración. Con Satisfacción Laboral.	Encuentra que las necesidades personales y el clima están débilmente unidas con la satisfacción y el desempeño de los directivos: 1. Un clima alto en apoyo está unido con una alta satisfacción de los directivos; 2. Un clima bajo en centralización con una alta necesidad de autonomía produce más

			satisfacción; 3. El desempeño es mejor en un clima altamente estructurado para los directivos con alta necesidad de orden.
1974	Hellriegel y Slocum	Revisión de instrumentos, muestras, variables y resultados de las investigaciones.	1. Encuentran fuertes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. 2. Del análisis de las investigaciones en que el clima se utiliza como variable independiente y como variables dependientes el desempeño y la satisfacción, se deduce que la satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. 3. La conclusión es que puede haber efectos interactivos entre este conjunto de variables. 4. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción
1975	LaFollette y Sims	Plantean que frecuentemente surge la idea de que el clima es un factor causal sobre la satisfacción laboral.	Los resultados del estudio muestran que las correlaciones entre clima y desempeño son marcadamente diferentes de las relaciones que encuentran entre satisfacción y desempeño, no debiéndose hablar de redundancia entre ambos constructos
1975	Downey, Hellriegel y Slocum	Estudian la influencia el clima organizacional sobre la satisfacción laboral. Las dimensiones de clima organizacional que midieron: 1. Toma de decisiones. 2. Afecto. 3. Riesgo. 4. Apertura. 5. Recompensa. 6. Estructura. Las cinco dimensiones de la satisfacción laboral: 1. Satisfacción con el trabajo en sí mismo 2. Satisfacción con los supervisores inmediatos 3. Satisfacción con el sueldo 4. Satisfacción con los compañeros 5. Satisfacción con las oportunidades de promoción	1. La dimensión de clima de toma de decisiones mostró una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y la promoción 2. La dimensión de clima de apertura mostró una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción con el trabajo. 3. La dimensión de clima de recompensa mostró una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y la promoción. 4. La dimensión de clima de estructura mostró una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción con el sueldo y la promoción. Por lo tanto, los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas

			dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral
1984	Joyce y Slocum	Relación entre el rendimiento, la satisfacción laboral y la pertenencia a climas colectivos. Satisfacción laboral fue medida usando la escala del Job Descriptivo índice (JDI) (Smith, Kendall y Hulin 1969) Clima fue medido mediante las escalas desarrolladas por Campbell y Pritchard (1969)	Los resultados mostraron que: 1. La pertenencia a los climas colectivos apareció asociada significativamente a la satisfacción laboral en las plantas 2 y 3, pero no en la 1. 2. La pertenencia a los climas colectivos apareció asociada significativamente al rendimiento en las plantas 1 y 2. El estudio pone de manifiesto que diversas operacionalizaciones del clima organizacional (clima psicológico, clima agregado y clima colectivo) han mostrado asociaciones relevantes con la satisfacción
1988	Jakofsky y Slocum	Analiza si la pertenencia a climas colectivos estaba asociada a determinados criterios laborales como la satisfacción laboral, rendimiento, propensión al abandono y abandono organizacional. Para medir el clima se usó el instrumento multidimensional desarrollado por Newman en 1977. Para medir la satisfacción se empleó una forma reducida del Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).	Los resultados ponen de manifiesto la existencia de: 1. Relación significativa entre la pertenencia a los climas colectivos y las dimensiones de satisfacción laboral y la propensión al abandono. 2. Correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima (Estilo de supervisión, Características de la tarea, Compañeros, Motivación del trabajo, Competencia de los empleados, Toma de decisiones, Rendimiento recompensa) con las dos dimensiones de satisfacción laboral consideradas (satisfacción interna y satisfacción externa).
1990	Manger y Eikeland	Examinaron los factores que afectan las intenciones de los académicos de salir de la universidad.	Encontraron que las relaciones con los colegas era el predictor más grande de la intención de irse de su universidad. El clima tiene una influencia grande en la satisfacción con el trabajo en su totalidad
1991	Peiró, González Roma y Ramos	Estudio sobre una muestra compuesta por 432 profesionales de la salud que trabajaban en Equipos de Atención Primaria.	Los resultados obtenidos indican que: 1. Cuanto más alto se está en la jerarquía organizacional más satisfecho se está con la empresa y con el salario y menos con las oportunidades de promoción.

			2. Se observan ciertas similitudes entre los niveles de vicepresidentes y directivos de nivel medio, y diferencias entre estos dos grupos y el presidencial, ya que a medida que aumenta el nivel aparecen menos correlaciones significativas. Esto sugiere que la relación entre clima y satisfacción puede estar modulada por el nivel jerárquico. No obstante, en todos los niveles se observan relaciones significativas entre las dimensiones de clima y las facetas de satisfacción.
1993	Ostroff	Examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral. Las variables de clima medidas en este estudio fueron: 1. Participación. 2. Cooperación. 3. Cordialidad. 4. Recompensas sociales. 5. Crecimiento personal. 6. Innovación. 7. Autonomía. 8. Reconocimientos intrínsecos. 9. Logro. 10. Jerarquía. 11. Estructura. 12. Recompensas extrínsecas	Dimensión de clima laboral que muestra una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción: 1. Clima de participación sobre la satisfacción con la participación. 2. Clima de cooperación sobre la satisfacción con la cooperación. 3. Clima de cordialidad sobre la satisfacción con el afecto. 4. Clima de crecimiento sobre la satisfacción con el crecimiento. 5. Clima de innovación sobre la satisfacción con la innovación. 6. Clima de autonomía sobre la satisfacción con la autonomía. 7. Clima de logro sobre la satisfacción con el éxito. 8. Clima de estructura sobre la satisfacción con la estructura. 9. Clima de recompensa social sobre la satisfacción con la recompensa social.
1998	Mañas	Estudio la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	Las percepciones individuales de clima presentaban influencias diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral: 1. El bienestar afectivo. 2. El conflicto de rol. 3. El compromiso con el trabajo. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.
1998	Owen y Campbell	Examinan la relación entre las percepciones de los jefes de ventas sobre el clima psicológico de la organización y su satisfacción laboral de	El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima

		conjunto.	estudiados. 1. Las dimensiones de clima: autonomía, cohesión y equidad, están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral. 2. La dimensión de clima: presión, está relacionada negativamente con la satisfacción laboral. No hay relación entre la satisfacción laboral y la innovación, el reconocimiento o el respaldo para los jefes de ventas en este estudio.
1998	Volkwein, Malik, y Napierski Pranci	Examinaron la evidencia de una relación entre la regulación externa de la universidad pública por un lado, varias dimensiones de la satisfacción del administrador y el clima organizacional por el otro	El clima organizacional del equipo de trabajo y la tensión interpersonal aparecen ejerciendo influencias positivas y negativas muy fuertes en la satisfacción de los administrativos. La regulación externa tiene correlaciones estadísticamente significativas pero bajas con opiniones sobre clima organizacional excesivamente regulado y controlado. Estas opiniones a su vez se correlacionan con stress laboral y la satisfacción percibidos. Sin embargo, las correlaciones son relativamente bajas. Así, si la regulación externa influencia la satisfacción, las influencias aparecen ser indirectas y pequeñas
2008	Chiang, Salazar y Núñez	La escala para medir el clima organizacional de los investigadores Koys y DeCotis, (1991), quienes identificaron un conjunto de ocho dimensiones de clima: 1. Autonomía. 2. Cohesión. 3. Confianza. 4. Presión. 5. Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Equidad. 8. Innovación	Las correlaciones entre las escalas son estadísticamente significativas entre las dimensiones de clima organizacional (Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación) y cinco de las dimensiones de satisfacción laboral, la excepción es la escala que mide la satisfacción con el ambiente físico del trabajo que no tiene una correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de clima organizacional. intentamos medir

2.2 Conceptos, categorías, leyes y postulados

En los siguientes apartados se esboza una revisión de los conceptos, categorías, leyes y postulados de las variables principales de este estudio, como lo son el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, desde el punto de vista de diferentes autores, así como el enfoque que se les dará en la presente investigación.

2.2.1 Clima Organizacional

Dentro de una organización, las personas que la conforman tienen diferentes puntos de vista o percepciones sobre el ambiente de la misma, esta concepción es la que muchos entienden como clima organizacional o laboral. De acuerdo a Silva (1996), el concepto de clima organizacional se enmarca en el proceso de evolución de la psicología de las organizaciones y se remonta a los trabajos de Tolman (1926).

El clima organizacional ha sido definido de diferentes maneras. Para Litwin (1968) el clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado, enfatizando el aspecto motivacional extrínseco. Para Brow y Moberg (1990) el clima es la percepción que tienen los miembros de una organización sobre las características del medio ambiente interno. Según Dessler (1993), no existe un consenso en cuanto al significado del término, “las definiciones giran de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. Fineman y Wall (1976) lo definen como el consenso de las características individuales sobre la organización.

El concepto de clima organizacional, se ha definido sobre la base de diferentes dimensiones, entendidas éstas como los aspectos propios de una organización sobre los cuales puede medirse

A continuación se presenta un resumen de las más relevantes definiciones sobre clima organizacional y sus dimensiones.

Cuadro 4. Conceptos de clima organizacional y sus dimensiones

Año	Autor	Concepto	Dimensiones
1961	Likert	Percepción de los parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura, posición jerárquica, percepción que tienen los subordinados, colegas y superiores.	Métodos de mando, motivación, proceso de comunicación, proceso de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control y objetivos de resultados.
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de quienes la forman	Tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistemática, estilo de liderazgo, orientación de fines
1968	Litwin y Stringer	Efectos subjetivos percibidos en el sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores ambientales sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización	Estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas y conflictos.
1974	Waters et.al.	Percepciones que tiene el individuo de la organización en la que trabaja	Estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa en persona, ambiente abierto y orientación centrada en el empleado
1988	Kopelman	Descripción psicológica de los significados del medio ambiente que sirve de base para la interpretación y como guía para la conducta.	Énfasis en las metas,, en los medios, orientación de las recompensas, soporte a la tarea, soporte emocional
1990	Schneider	Percepciones incumbentes de los eventos, prácticas y procedimientos y clases de comportamiento que ha sido buscado, soportado y esperado en una fijación	Orientación burocráticas, recompensa por servicio, retención de clientes, soporte operacional, soporte personal, soporte de mercadeo, disponibilidad y soporte de equipos y suministros

Fuente: Bardasz, I. (1999)

Así también, el clima ha sido definido mediante diferentes modelos teóricos. Estos modelos se representan mediante los siguientes enfoques:

- El enfoque estructuralista considera el clima como una expresión objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973) Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares y estas representan su propio clima organizacional. Entre sus representantes están Guion (1973), Indik (1965), Inkson, Pugh y Hickson. (1970) y Payne y Pugh (1976).
- El enfoque perceptual representado por James et al. (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982, 1984) y Schneider y Reichers (1983), este enfoque considera que el clima están dentro de los individuos y que responde a variables individuales y situacionales que tienen un significado de carácter psicológico.

- El enfoque interactivo parte de los enfoques estructuralista y perceptual, en donde la interacción de los individuos desarrolla la visión compartida que es la base del clima organizacional. Sus principales investigadores son Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Poole y McPhee (1983), Schneider y Reichers (1983) y Terborg (1981).

En la teoría de Schneider el estudio del clima organizacional es un fenómeno complejo; los estudios actuales en relación al clima organizacional se debaten sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Los estudios a nivel se basan en teorías psicológicas, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima, tanto el individual como el organizacional “son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización” (Koys & Decottis, 1991).

Desde las perspectiva perceptual, para Schneider (1975) las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Schneider parte de la línea marcada por Rousseau (1988) que desarrolló el constructo clima organizacional mediante un proceso que incluye la siguiente dinámica:

1. Resalta las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales.
2. Pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones, donde son determinantes los factores individuales.
3. Hasta llegar a la idea de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación

Para Rousseau (1988) el concepto de clima organizacional tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hacen los individuos de las sensaciones

“El clima es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista también, como una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización. El acento está puesto en las interacciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social, que es de donde surge el significado que los individuos atribuyen a la situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, pues su validación estaría en el consenso social” (Ashforth, 1985). De acuerdo a ello, la definición más ampliamente aceptada, señala que el clima “son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona” (Rousseau, 1988).

2.2.2 Satisfacción Laboral

El concepto de satisfacción laboral, ha sido definido de múltiples maneras. Una de las definiciones más aceptadas es la de Locke (1976), quien definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Para este autor, la satisfacción es un estado placentero que resulta de las experiencias laborales del individuo.

Por otro lado, para Harpaz (1983) la satisfacción laboral, como otras actitudes, está compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales. Indica además que las personas que trabajan, desarrollan generalmente un conjunto de actitudes que puede describirse como satisfacción laboral.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), definen la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo

Una de las teorías que más ha influenciado el estudio de la satisfacción laboral es la de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Herzberg, et.al. (1959),

De acuerdo a Herzberg, hay dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo, tales como el salario, las políticas de la organización, el entorno físico, la seguridad laboral, etc. Según el modelo bifactorial, los factores extrínsecos no pueden determinar la satisfacción, pues ésta será determinada por los factores intrínsecos o los que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Cuadro 5. **Teoría bifactorial de Herzberg.**

	FACTORES MOTIVADORES			FACTORES HIGIÉNICOS	
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SASTIFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	- Realización exitosa del trabajo - Reconocimiento del éxito obtenido - Promociones en la empresa	- Falta de responsabilidad - Trabajo rutinario y aburrido	INSATISFACTORES	- Estatus elevado - Incremento del salario - Seguridad en el trabajo	- Malas relaciones interpersonales - Bajo salario - Malas condiciones de trabajo

Fuente: Pérez y Fidalgo (1994)

De acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg (1959) existen factores que sistemáticamente son determinantes de sentimientos de satisfacción; mientras que otros acontecimientos o circunstancias eran habitualmente los responsables de los sentimientos de insatisfacción (Chiang et.al. 2010).

Cuadro 6. Descripción de los factores de Herzberg

FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNECOS Contexto del cargo	FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNECOS Relación con el cargo
1. Normas y procedimientos 2. Salario, sueldo. 3. Supervisión. 4. Relación con jefe inmediato. 5. Condiciones físicas. 6. Tiempo libre. 7. Seguridad en el empleo. 8. Relaciones con los compañeros. 9. Relación con los subordinados. 10. Políticas de la compañía. 11. Vida privada. 12. Estatus.	1. Logro 2. Reconocimiento. 3. Gusto por el trabajo. 4. Trabajo en sí mismo. 5. Responsabilidad. 6. Promoción, ascensos. 7. Desarrollo personal, crecimiento

Fuente: Chiang, et.al. (2010).

Numerosas investigaciones se han realizado a partir de la teoría bifactorial de Herzberg. La Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en su versión impresa ISSN 1576-5962 resumen un artículo sobre un estudio realizado con el objeto de identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de salud en una unidad médica de segundo nivel “se realizó un estudio transversal, descriptivo, en 277 trabajadores de diferentes servicios y categorías. Se aplicó un cuestionario validado que evaluó la satisfacción intrínseca y extrínseca, cuyos resultados determinaron que la satisfacción laboral global medida a través de la dimensión intrínseca y extrínseca se ubicó en el nivel de indiferente 4.8, con puntuaciones que van desde 5.3 para el servicio de nutrición y dietética, y 5.2 para el servicio de enfermería, asistentes médicas, laboratoristas y elevadoristas, hasta puntuaciones de 4.4 para inhaloterapeutas y 4.1 para terapistas. La mayor puntuación se ubicó en la dimensión intrínseca (algo satisfecho) y la menor puntuación en la extrínseca (indiferente)” García-Ramos et.al. (2007)

“Partiendo del modelo de las carencias del trabajador (Herzberg, et. al. 1959) se plantea analizar si existen diferencias en la percepción de la satisfacción laboral. Es un estudio descriptivo-transversal con una muestra de 80 sujetos pertenecientes al Personal de

Administración y Servicios de una universidad pública. Se utilizó un el cuestionario de Satisfacción en el trabajo (Warr, Cook y Wall, 1979) en el que se establece una dicotomía de factores y está diseñada para observar tanto los aspectos intrínsecos, como los extrínsecos de las condiciones de trabajo (Pérez y Fidalgo, 1994), a partir de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera en Inglaterra, se definió la escala con 16 ítems.

Los resultados mostraron un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los con un mayor nivel de antigüedad y con un contrato de interino. Se concluye que “son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas. Se hace necesario acciones concretas para mejorar la comunicación vertical” Alonso (2008).

2.3. Aportes explicativos de otros autores

Muchas investigaciones realizadas en el entorno organizacional han reconocido la significativa influencia del clima organizacional sobre las personas y las organizaciones. En varias de estas investigaciones realizadas durante décadas pasadas, se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. A continuación, se presentan algunas de ellas.

2.3.1 Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal en Concepción, Chile

Chiang Vega y otros (2007), realizaron un estudio con el objetivo de describir la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal en Concepción, Chile. Para diagnosticar el clima organizacional, aplicaron un instrumento de un cuestionario adaptado del Departamento de Calidad del Ministerio de Salud aplicado en un estudio anterior por Rebeco (2001). Para medir la satisfacción laboral, utilizaron el instrumento de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989).

En el siguiente cuadro se muestra las variables e indicadores que se estudiaron en la investigación descrita en el párrafo anterior.

Cuadro 7. **Variables e indicadores de la investigación clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud del sector estatal en Concepción, Chile.**

Variables	Indicadores
Clima Organización	Comunicación
	Objetivos de la institución
	Reconocimiento
	Compromiso
	Relaciones interpersonales
	Adaptación al cambio
Satisfacción Laboral	Calidad en el trabajo
	Delegación de actividades y funciones
	Toma de decisiones
	Coordinación externa
	Entorno físico
	Eficiencia de la productividad
	Relación con los superiores
	Condiciones físicas del trabajo
	Participación en las decisiones
	Satisfacción en su trabajo
	Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia, con base a información de Chiang y Núñez (2007).

Los resultados de esta investigación arrojaron relaciones estadísticamente significativas entre casi todos los indicadores del clima organizacional con la satisfacción laboral a excepción del indicador entorno físico. Así también, entre las conclusiones de este estudio, destaca que el clima organizacional es fortalecido por una percepción favorable de las relaciones humanas en las funciones administrativas como en la interacción social.

2.3.2 Relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en una pequeña empresa española

Jesús F. Salgado, Carlos Remeseiro y Mar Iglesias (1996), investigadores de las universidades de Compostela y Oviedo, realizaron una investigación con el objetivo de establecer la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en una pequeña empresa española que puede considerarse característica de la gran generalidad de empresas de España

La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero-falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad

Para evaluar la satisfacción de los empleados se empleó el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969) o Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST) en español, el cual evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del

trabajo: los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción, y el salario.

Cuadro 8. Correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral

	Compañeros	Trabajo	Promoción	Mando	Salario
Implicación	.62**	.47	.61**	.40	.73**
Cohesión	.62**	.61**	.49*	.74**	.55*
Apoyo	.53*	.67**	.65**	.59*	.61**
Autonomía	.56*	.56*	.52*	.60**	.42
Organización	.35	-.04	.04	.17	.32
Presión	-.01	-.26	-.49*	-.16	.08
Claridad	.69**	.56*	.66**	.62**	.41
Control	-.00	-.45	-.41	-.40	-0.6
Innovación	.33	.56*	.54*	.29	.32
Comodidad	.36	.25	.06	.30	.25

N= 17; *= p<.05; **= p<.01

Fuente: Salgado et.al. (1996).

De acuerdo al cuadro anterior, los resultados sugieren que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables complejas e independientes, pero que mantienen relaciones entre sí de moderado tamaño.

2.3.3 Diseño correlacional entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa privada

Walter L. Arias Gallegos y Gabriela Arias Cáceres de la Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú, trabajaron un diseño correlacional con una muestra de cuarenta y cinco trabajadores de una pequeña empresa privada para lo cual aplicaron el Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cook y Wall (1979).

El objetivo del estudio fue valorar las relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. El Perfil Organizacional de Likert (POL) consta de 25 preguntas para medir seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, reconocimiento, claridad y espíritu de equipo.

Para valorar la satisfacción laboral se usó la “Escala de Satisfacción en el Trabajo”, de Warr, Cook y Wall (1979), que consta de 15 ítems y dos dimensiones: satisfacción laboral intrínseca y satisfacción laboral extrínseca.

Los resultados de dicha investigación arrojaron que la flexibilidad se relaciona con la responsabilidad, el clima organizacional, la satisfacción laboral extrínseca, intrínseca y global. La dimensión de responsabilidad, en cambio, se relaciona con estándares, reconocimiento, claridad, espíritu de equipo y clima organizacional. La variable estándares se relaciona con reconocimiento, claridad, espíritu de equipo y clima organizacional. El reconocimiento se relaciona con claridad, espíritu de equipo, clima organizacional, satisfacción laboral extrínseca y global. Claridad se relaciona con espíritu de equipo y clima organizacional, mientras que espíritu de equipo se relaciona solo con clima organizacional. Tanto la satisfacción laboral extrínseca como la intrínseca se relacionan con la satisfacción laboral global.

2.4. Toma de posición sobre el asunto

“Clima organizacional y satisfacción laboral son dos variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa” Chiang et.al (2010).

Bajo esa perspectiva y considerando que la DDE es una institución pública al servicio de la sociedad y que por ello demanda un alto desempeño de sus empleados por cuanto son quienes administran la educación del departamento de Chiquimula, este estudio se realiza bajo el enfoque social, a fin de proponer un aporte para mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la referida institución.

2.4.1 Clima organizacional

Las personas dentro de una organización generan percepciones generales sobre esta, basados en la acumulación de experiencias dentro de la misma. (Schneider, 1975). “Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización” (Schneider & Reichers, 1983).

Partiendo de lo anterior y para los efectos de este estudio, el clima organizacional puede definirse como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" Rousseau (1988) y Schneider & Reichers (1990).

A partir de estas concepciones, Chiang et.al. (2008) en su estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos, validaron una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991) aplicándolo a una muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. En el presente estudio, se evaluaron ocho variables de clima organizacional desde la perspectiva de Koys & Decottis, (1991), quienes las definen en la siguiente manera:

- a. **Autonomía:** Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
- b. **Cohesión:** 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.
- c. **Confianza:** 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.
- d. **Tolerancia a la Presión:** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- e. **Apoyo:** 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
- f. **Reconocimiento:** La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa
- g. **Equidad:** La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- h. **Innovación:** La percepción acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia

El instrumento para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) funciona suficientemente bien en las Instituciones Públicas de la Región del Bio-Bio en el Estado de Chile, tal como lo demuestra el coeficiente de fiabilidad (0,929). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

2.4.2 Satisfacción laboral

La teoría bifactorial se originó en la investigación que Herzberg (1959) y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg, et.al. (1959), denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros tal como lo señala Plumise (1991). De acuerdo con Herzberg, et.al. (1959), cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg, et.al. (1959), denominó a este tipo de factores motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg, et.al. (1959), sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

El presente estudio aborda la satisfacción laboral, según la Teoría de Herzberg, quien la describe a través de los siguientes factores:

- a. **Logro:** Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido
- b. **Reconocimiento:** De su trabajo: procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc. Elogios y censuras
- c. **Trabajo en sí:** Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado; o todo lo contrario.

- d. **Responsabilidad:** Nivel de supervisión, Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante
- e. **Ascenso:** Cambio de nivel o puesto. Posibilidad de ascenso. Recibir o no promoción deseada
- f. **Crecimiento:** Aprendizaje de nuevas habilidades, capacitación formal
- g. **Políticas de la empresa:** Competencia de la organización y dirección de la empresa. Claridad en las políticas
- h. **Supervisión:** Supervisor competente o incompetente, que delega bien o trata de hacer todo, es crítico, actúa con favoritismo
- i. **Condiciones de trabajo:** Ambiente físico, iluminación, temperatura, herramientas, espacios, ventilación, apariencia general lugar de trabajo, cantidad de trabajo, recursos para desarrollarlo.
- j. **Relaciones interpersonales:** Relaciones con superiores, colegas y subordinados: amistosas, hostiles, honestas, deshonestas, cooperación o falta de ella.
- k. **Salario:** Sueldo, primas, bonificaciones, ventajas económicas.
- l. **Seguridad:** Estabilidad o inestabilidad, presencia se seguridad o inseguridad en el trabajo
- m. **Estatus:** Importancia o no de su puesto en la organización. Reconocimiento por sus compañeros
- n. **Vida personal:** Aspectos del trabajo que afectan la vida personal y generan sentimientos hacia el trabajo

2.5. Aspectos referenciales

2.5.1 Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

Es una dependencia del Ministerio de Educación de Guatemala, cuyo objetivo es administrar la educación pública del departamento de Chiquimula así como la entrega educativa y los recursos asignados para que se realice la misma.

a. Antecedentes

Mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996, fue creada la Dirección Departamental de Educación de Guatemala, como el órgano que bajo la rectoría y autoridad del Ministerio de Educación, se encarga de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas del Departamento de Chiquimula, de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central. Por medio del Acuerdo Ministerial No. 1291-2008 de fecha 8 de agosto de 2008, se estableció la actual estructura organizativa de la Dirección Departamental de Educación Chiquimula.

b. Misión

“Prestar servicios administrativos, técnicos y pedagógicos con eficiencia y eficacia, buscando mejorar cuantitativa y cualitativamente el sistema educativo a nivel departamental mediante la participación constante y comprometida de los sectores involucrados. Servir a las comunidades educativas, crear, confiar y estar seguros que sólo a través de la educación lograremos el bienestar de todos”. (<http://mineduc.gob.gt>)

c. Visión

“Que todas las acciones se enmarquen en un modelo de gestión eficaz, eficiente e inspirado en principios y valores éticos para atender a la población que requiera el servicio en el departamento de Chiquimula, bajo condiciones técnicas, físicas y pedagógicas adecuadas, y que las y los educandos se preparen para la vida profesional y laboral en un ambiente intercultural y equitativo. Nuestra visión es ser una institución modelo que fomente la excelencia del servicio educativo, así como el fortalecimiento de las relaciones interpersonales e interinstitucionales en el departamento de Chiquimula”. (<http://mineduc.gob.gt>).

d. Objetivos

- General

“Ejecutar las políticas, programas y estrategias educativas nacionales del Ministerio de Educación a nivel departamental para mejorar la calidad y ampliar la cobertura del Sistema Educativo en su ámbito territorial, planificando la ejecución de programas y proyectos y así desconcentrar y descentralizar el proceso educativo” (<http://mineduc.gob.gt>).

- Específicos

- “Constituirse en el canal idóneo entre la comunidad educativa del departamento y el Ministerio de Educación, para atender y resolver los problemas y necesidades planteadas.
- Administrar racionalmente los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento, planificando y programando su utilización en función de las necesidades prioritarias en materia educativa.
- Monitorear y evaluar permanentemente la calidad de la educación y del rendimiento escolar, aplicando los correctivos y metodologías adecuadas para el mejoramiento educativo.

- Prestar servicios técnicos y administrativos a la comunidad educativa del departamento, desarrollando sistemas, métodos y procedimientos de trabajo que permitan actuar con eficiencia y eficacia.
- Desarrollar sistemas y procedimientos de trabajo que permitan modificar las acciones en materia de administración escolar, para la adecuada prestación de los servicios.

e. Estructura organizacional

Las Direcciones Departamentales de Educación están clasificadas en tres tipos A, B o C, dependiendo de esta clasificación de la cantidad de docentes y alumnos que se atienden en cada Departamento del país.

Organizacionalmente está clasificada en Departamental de tipo B; se divide en tres departamentos: Administrativo Financiero, Fortalecimiento a la Comunidad Educativa y Técnico Pedagógico y cuatro unidades de apoyo: Planificación Educativa, Asesoría Jurídica, Informática, Comunicación Social, que dependen jerárquicamente de la Dirección. También cuenta con un delegado de auditoría interna encargado de verificar el control interno institucional.

Cuadro 9. Estructura organizacional de la DIEDUC

1. Unidades de Apoyo	2. Departamento Administrativo Financiero	3. Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	4. Departamento Técnico Pedagógico
1.1 Unidad de Asesoría Jurídica	2.1 Sección Financiera	3.1 Sección de Organización Escolar	4.1 Sección de Entrega Educativa
1.2 Unidad de Auditoría Interna	2.1.1 Unidad de Análisis Documental	3.2 Sección de Administración de Programas de Apoyo	4.1.1 Unidad de Proyectos Educativos Institucionales
1.3 Unidad de Informática	2.1.2 Unidad de Registro y Seguimiento Presupuestario		4.1.2 Unidad de Formación Docente
1.4 Unidad de Comunicación Social	2.1.3 Unidad de Operaciones de caja		4.1.3 Unidad de Educación Escolar
1.5 Unidad de Planificación Educativa	2.1.4 Unidad de Inventarios		4.1.4 Unidad de Educación Extraescolar
1.5.1 Unidad de Determinación de la Demanda	2.2 Sección Administrativa		4.1.5 Unidad de Educación Especial
1.5.2 Unidad de Infraestructura	2.2.1 Unidad de Adquisiciones		4.2 Sección de Aseguramiento de la Calidad
1.5.3 Unidad de Desarrollo Institucional	2.2.2 Unidad de Servicios Generales		4.2.1 Unidad de Investigación y Evaluación Pedagógica
	2.2.3 Unidad de Almacén		4.2.2 Unidad de Acreditamiento y Certificación
	2.2.4 Unidad de Atención al Público		4.3 Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar
	2.3 Sección de Recursos Humanos		
	2.3.1 Unidad de Reclutamiento y Selección		
	2.3.2 Unidad de Gestión y Desarrollo		
	2.3.3 Unidad de Desarrollo Magisterial		
	2.3.4 Jurado Departamental de Oposición		
	2.3.5 Junta Calificadora de Personal		

Fuente: Manual de Funciones, Organización y Puestos de las Direcciones Departamentales de Educación. Ministerio de Educación, Guatemala. Mayo 2011.

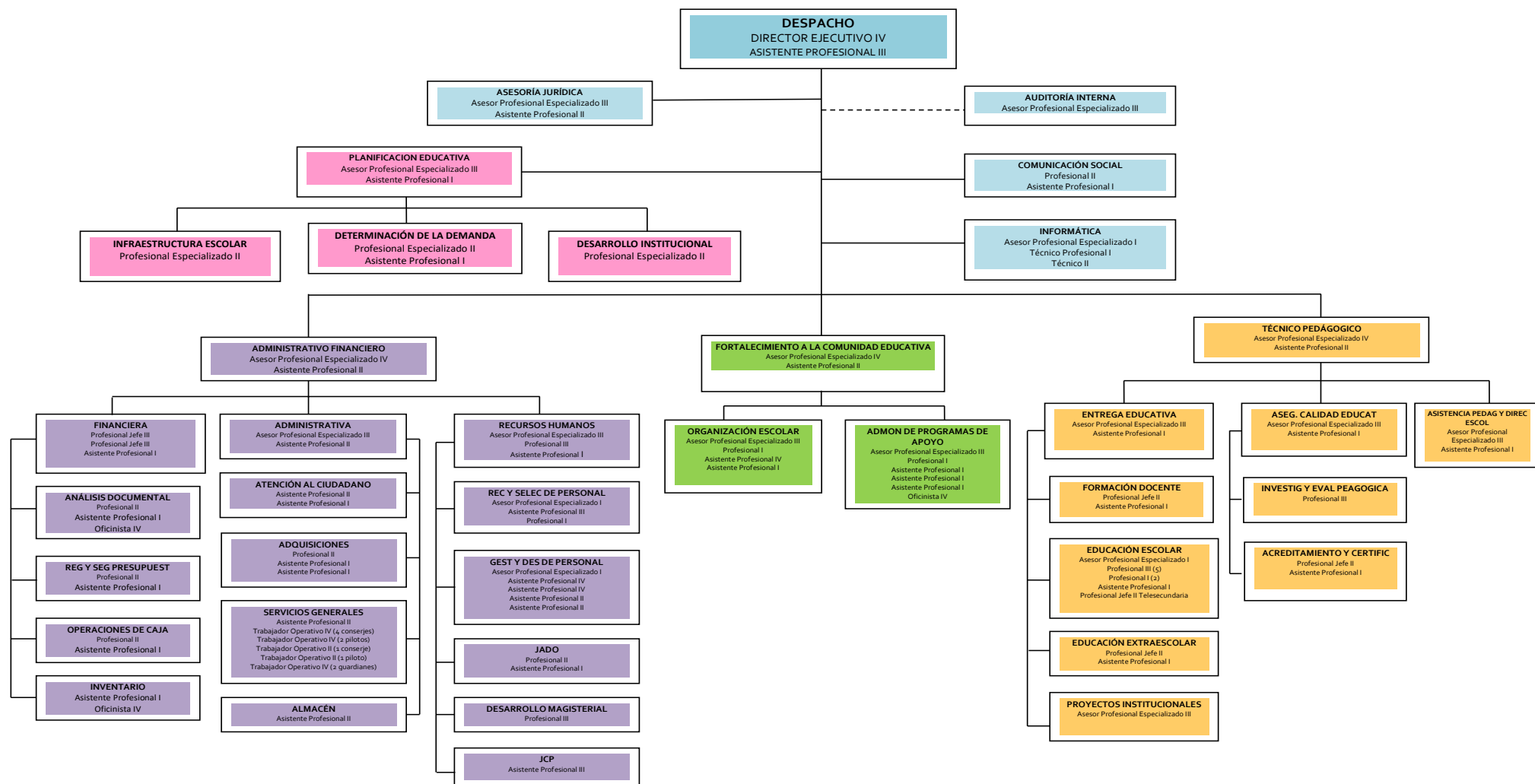


Figura.1. **Organigrama de la Dirección Departamental de Chiquimula.**

Fuente: Manual de Funciones, Organización y Puestos de las Direcciones Departamentales de Educación. Ministerio de Educación, Guatemala. Mayo 2011.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El estudio fue de tipo *correlacional*, a fin de determinar el grado en que los indicadores de la variable clima organizacional se relaciona con los indicadores de la variable satisfacción laboral.

En ese sentido, para determinar dichos niveles, se hizo uso de la estadística por medio de coeficientes de correlación.

Así también, el presente estudio se abordó bajo el enfoque *mixto* que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo, a fin de obtener un cuadro más preciso del fenómeno estudiado.

A través del enfoque cuantitativo se utilizó “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al. 2010).

Con base en lo anterior, a fin de recolectar los datos para establecer los niveles de influencia de las variables del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la DEDUC, se aplicó un cuestionario con escala de Likert de cinco niveles, adaptado con base en el cuestionario para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) y de la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979).

Con el enfoque cualitativo se aplicó “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar las preguntas de investigación y podrá o no probar hipótesis en el proceso de interpretación” (Hernández, et al. 2010), haciendo uso para ello, de una guía de entrevista aplicada a jefes de departamento y secciones de la DEDUC

3.2 Método

Se utilizó el método hipotético deductivo. De acuerdo a Suárez (2001) “el método hipotético deductivo parte de la observación de casos particulares para plantear un problema y éste remite a una teoría”, por lo que a partir del marco teórico se formularon hipótesis por medio de razonamiento deductivo, mismas que fueron validadas

Se aplicaron las tres principales fases del referido método: observación, formulación de hipótesis y contrastación de hipótesis:

a. Observación

Es la fase de descubrimiento del problema que se va a investigar. Esta suele comenzar con la presencia de una duda o problema que es el origen concreto de la investigación, aunque la observación también puede ser accidental.

En este caso se observó una posible insatisfacción de los empleados y a la vez un clima organizacional deficiente que podría estar causando dicha insatisfacción en los empleados de la DIEDUC.

b. Formulación de hipótesis generales que expliquen los hechos observados

Una hipótesis es una conjetura que realiza el investigador en forma de enunciado, cuya principal característica es que puede ser sometida a contrastación o verificación.

En la presente investigación se formuló una hipótesis general, así como ocho hipótesis específicas para cada una de las subvariables de la variable independiente, en este caso el clima organizacional.

c. Verificación o contrastación de la hipótesis

Una vez formulada la hipótesis y sus consecuencias es preciso proceder a su verificación o contrastación, esto se puede realizar a través de diferentes métodos. Las hipótesis formuladas fueron verificadas mediante la correlación de sus variables.

3.3 Estadística

Se hizo uso de la estadística descriptiva e inferencial, para lo cual se realizó un análisis correlacional de cada una de las variables y subvariables que se muestran en el cuadro de conceptualización de variables e indicadores con el apoyo del programa estadístico SPSS versión 21.

La obtención de los datos se realizó a través de los siguientes modelos:

a. Escala de Likert

Se utilizó la escala de Likert (1932) en el cuestionario aplicado, en el que se requirió al personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, su percepción sobre las variables y subvariables del clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando para ello la siguiente escala:

Cuadro 10. Valores de interpretación de la escala de Likert

CRITERIOS	VALOR
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

b. Coeficiente de Alfa de Cronbach

Se aplicó el instrumento en una prueba piloto y posteriormente se realizó el análisis de coeficiente de alfa de Cronbach para su validación, utilizándose para ello el criterio planteado por Ruiz (1998) que se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Escala para el interpretar el Coeficiente de Confiabilidad de Cronbach

RANGOS	NIVEL DE CONFIABILIDAD
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.40 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz (1998).

c. Estadística Descriptiva

Se adquirió información de orden descriptivo, tal como el sexo, la edad, el puesto, la escolaridad, (datos demográficos), así como de las variables en estudio; la cual se comparó, infirió y dio respuesta a las preguntas de investigación, haciendo uso de la estadística descriptiva.

d. Estadística Paramétrica

Se utilizó la técnica paramétrica de coeficiente de Correlación de Pearson en la que las variables cuantitativas continuas se midieron con una escala de intervalos y se compararon con la curva normal.

El Coeficiente de Correlación Karl Pearson de dos variables, la correlación permite hacer estimaciones del valor de una de ellas conociendo el valor de la otra variable.

Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos, respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y).

Para interpretar el coeficiente de correlación se utilizó la siguiente escala:

Cuadro 12. Escala para interpretar el Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor	Nivel de Correlación
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Blanco y Alvarado (2005).

3.4 Población

Cuadro 13. **Número de empleados de la DIEDUC de Chiquimula, por Departamento y niveles jerárquicos**

DEPARTAMENTO	Operativo (Limpieza, guardiania, pilotos)	Asistencia Profesional (Asisten a sus Jefes)	Profesional (A cargo de Unidades y/o Programas)	Asesor Profesional (Jefes de Sección)	Directivo (Jefes de Departamen to)	TOTAL
Administrativo Financiero	6	22	10	3	0	41
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	0	8	1	2	0	11
Técnico Pedagógico	0	4	13	3	1	21
Planificación Educativa	0	1	3	0	0	4
Unidades de Apoyo	0	4	1	0	2	7
TOTAL	6	39	28	8	3	84

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por Recursos Humanos de la DIEDUC. (Enero 2016).

Para el presente estudio, se aplicó el cuestionario a 84 empleados de todos los niveles jerárquicos y departamentos, secciones y unidades de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

3.5 Técnicas e instrumentos

3.5.1 Técnicas

a. Observación

La observación es una técnica eficaz para la investigación social, que permite obtener información si se dirige en un objetivo específico. Para Hernández, et.al. (2000), la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio.

Observar los hechos y a las personas que forman parte de la DIEDUC, con el apoyo de una guía de observación de elaboración propia, aportó información en el desarrollo de la investigación realizada

b. Entrevista

La entrevista es una técnica que ayuda a entender de una mejor manera lo que piensan o sienten los sujetos entrevistados objeto de la investigación. Para Sierra (1998), la entrevista es

un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana.

La información obtenida en las entrevistas realizadas sirvió para enriquecer la información aportada por las otras técnicas empleadas. Para dichas entrevistas dirigidas a los jefes de departamento, sección y unidad, se utilizó una guía de elaboración propia.

c. Encuesta

La encuesta permitió recopilar información sobre las percepciones y actitudes de los empleados de la DIEDUC. Para ello se utilizó el cuestionario con una escala tipo Likert, como instrumento con el cual se recabó información que fue analizada.

Para la realización de la encuesta se utilizó un cuestionario de escala de Likert de cinco niveles, de elaboración propia con base en el cuestionario para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) y de la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979).

Es importante indicar, que antes de la aplicación definitiva del cuestionario, se practicó una prueba piloto del mismo, con lo cual se validaron los diferentes ítems.

Cuadro 14. Técnicas e instrumentos de la investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de observación de elaboración propia.
Encuesta	Cuestionario de escala de Likert de cinco niveles, de elaboración propia con base en el cuestionario para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) y de la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979).
Entrevista	Guía de entrevista de elaboración propia

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Fuentes de información y estrategia de investigación

3.6.1 Fuentes de información

En el presente estudio se obtuvo información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

a. Fuentes primarias

A través de estas fuentes se obtuvieron datos de primera mano, mismos que fueron proporcionados por los empleados administrativos y operativos de la Dirección Departamental de Chiquimula; aplicando para ello las técnicas e instrumentos de recopilación indicados anteriormente.

b. Fuentes secundarias

Se obtuvo información de la página web y de otros registros internos de la institución, así como de libros, investigaciones, artículos de revistas científicas, tesis y otras que proporcionaron información importante.

3.6.2 Estrategias de investigación

Para obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos y comprobación de hipótesis del estudio, será necesario aplicar una serie de estrategias como las siguientes:

- **Entrevista con los jefes de Departamento y Secciones de la institución:** Se realizaron con el fin de completar información que pueda enriquecer los resultados de la investigación.
- **Aplicación de los instrumentos a los miembros del personal:** Se aplicó el cuestionario de clima laboral y satisfacción laboral a una población de 84 empleados de la DDEDUC

3.7 Hipótesis

3.7.1 Hipótesis general

Hi= Mejores condiciones del clima organizacional se encuentran asociadas con un incremento en la satisfacción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

3.7.2 Hipótesis específicas

- H₁: A mayor autonomía en el trabajo, mayor satisfacción laboral
- H₂: A mayor cohesión del grupo, mayor satisfacción laboral
- H₃: A mayor confianza entre los colaboradores, mayor satisfacción laboral
- H₄: A mayor tolerancia a la presión en el trabajo, mayor satisfacción laboral
- H₅: A mayor apoyo en el trabajo, mayor satisfacción laboral
- H₆: A mayor reconocimiento, mayor satisfacción laboral
- H₇: A mayor equidad en el trabajo, mayor satisfacción laboral
- H₈: A mayor innovación en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Para el análisis de las variables citadas se hizo uso de tablas de contingencia en las cuales se calificará el cuestionario de la siguiente manera:

Cuestionario para medir el clima organizacional de Koys & Decottis, (1991) (escala de Likert de cinco niveles) en el que cada subvariable consta de 5 ítems x 5 con una calificación máxima de 25 y una mínima de 5 para cada subvariable.

Cuestionario de elaboración propia con base en el cuestionario satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979) (escala de Likert de cinco niveles el cual consta de 28 ítems, con una calificación máxima de 140 y una calificación mínima de 28).

La interpretación de los resultados se realizó de acuerdo a los cuadros siguientes:

Cuadro 15. Criterios para la medición de las subvariables de clima organizacional

Criterios	Definición	Rangos
Desfavorable	El ambiente laboral es incómodo y bastante adverso	5 a 9
Más o menos favorable	El ambiente laboral no es grato y poco cómodo	10 a 14
Favorable	El ambiente laboral es grato y genera comodidad	15 a 19
Muy Favorable	El ambiente laboral es muy grato y sobrepasa la comodidad	20 a 25

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16. Criterios para la medición de las subvariables de satisfacción laboral

Criterios	Definición	Rangos
Insatisfecho	Las necesidades laborales no se han cubierto	28 a 55
Poco satisfecho	Las necesidades laborales se han cubierto mínimamente	56 a 83
Satisfecho	Las necesidades laborales han sido cubiertas	84 a 111
Muy satisfecho	Las necesidades laborales han sido cubiertas sobrepasando las expectativas	112 a 140

Fuente: Elaboración propia

También se hizo uso de la información de entrevistas que se aplicaron a jefes de Departamento, Sección y Unidad y se analizaron los resultados de correlación entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, que dieron respuesta a los objetivos planteados, así como a las hipótesis correspondientes.

3.8 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores

En el siguiente cuadro se describe la operacionalización de variables e indicadores realizada con base en los objetivos planteados en la investigación.

Cuadro 17. **Conceptualización de variables e indicadores**

Hipótesis	Variables	Subvariables	Indicadores	Tipo de variable
Mejores condiciones del clima organizacional se encuentran asociadas con un incremento en la satisfacción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.	Clima organizacional (Independiente)	Autonomía	Grado de autonomía. Nivel de libertad sobre cuándo y cómo desarrollar el propio trabajo Grado de percepción de: - La libertad para decidir cuándo realizaré mi trabajo - La libertad de decisión en el modo en que se ejecuta el trabajo - La libertad de proponer las propias actividades de trabajo. - La libertad para determinar los estándares de ejecución de mi trabajo. - La libertad de organizar el propio trabajo.	Ordinal
		Cohesión	Grado de cohesión. Nivel de unión y trabajo en equipo en la realización de las tareas. Grado de percepción de: - La ayuda entre las personas que trabajan en la institución - La buena relación entre las personas que trabajan en la institución - El interés del uno por el otro que se muestra entre el personal. - El "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la institución Cosas en común con la gente que trabaja en la unidad	Ordinal

Hipótesis	Variables	Subvariables	Indicadores	Tipo de variable
		Confianza	Grado de confianza. Nivel de discreción entre compañeros. Nivel de confidencia con compañeros Nivel de percepción de: - La confianza en que no se divulguen las cosas que se cuentan en forma confidencial. - Que el personal de la institución es de principios definidos - Que en la institución cuento con personas con quien se puede hablar abiertamente. - Que los superiores cumplen con los compromisos que adquieren conmigo. - Que se reciben buenos consejos de los compañeros en esta institución.	
		Tolerancia a la Presión	Grado de presión. Nivel de exigencia en la realización de las tareas Grado de percepción de - Que se tiene mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo. - Que la institución es un lugar relajado para trabajar. - Que regularmente en casa se piensa en el trabajo que pendiente de realizar. - De no tener nunca un día libre. - De que muchos de los trabajadores de ubicados en el mismo nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	

Hipótesis	Variables	Subvariables	Indicadores
		Apoyo	Grado de apoyo. Nivel de ayuda y respaldo entre compañeros Grado de percepción de - Que se puede contar con la ayuda de los compañeros cuando se necesita - Que a los superiores les interesa el desarrollo profesional del personal. - Que el jefe brinda un respaldo al 100% - De que es fácil hablar con el jefe sobre problemas relacionados con el trabajo. - Que se puede contar con el apoyo de los superiores cuando se necesita.
		Reconocimiento	Grado de reconocimiento. Nivel de estímulo que se recibe por el trabajo bien hecho. Nivel de percepción de que: - Se puede contar con una felicitación cuando se realiza bien el trabajo. - La única vez que se habla sobre el rendimiento es cuando se ha cometido un error. - El jefe conoce los puntos fuertes y los hace notar. - Los compañeros reconocen cuando se realiza bien el trabajo - El jefe utiliza a un subalterno como ejemplo de lo que se debe hacer.

Hipótesis	Variables	Subvariables	Indicadores	Tipo de variable
		Equidad	Grado de equidad. Nivel de trato justo y por igual para todos los empleados Grado de percepción de que: - Se puede contar con un trato justo por parte de los superiores. - Los objetivos que fija el jefe, son razonables. - Es poco probable que el jefe halague sin motivos. - Los superiores tratan a todos sus subordinados por igual - En la institución cuando se sanciona a alguien porque probablemente esa persona se lo merece.	Ordinal
		Innovación	Nivel en qué se anima a hacer uso de la creatividad y mejores prácticas en el trabajo Grado de percepción de que - En la institución se anima a desarrollar las ideas propias. - Al jefe le agrada que se intente hacer el trabajo de distinta formas - La institución se anima a mejorar las formas de hacer las cosas. - El jefe anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. - En la institución se "valora" nuevas formas de hacer las cosas	Ordinal

Hipótesis	Variables	Subvariables	Indicadores	Tipo de variable
	Satisfacción Laboral (Dependiente)	Logro Reconocimiento Responsabilidad Ascenso: Crecimiento Trabajo en sí	Grado de satisfacción: - Con los resultados del trabajo - Cuando la institución finaliza un proceso con éxito - Cuando se recibe una felicitación de parte del jefe al culminar un trabajo - Cuando se reconoce que se finaliza un proceso con éxito - De que las funciones y responsabilidades están de acuerdo al puesto - Por la oportunidad de tomar decisiones - Por la oportunidad de hacer carrera en la institución - Por la oportunidad que brinda la institución de ascender a un mejor puesto - Porque el trabajo brinda la oportunidad de desarrollo y aprendizaje - Porque institución brinda capacitación constante - Porque el trabajo permite poner en práctica los conocimientos - Porque de acuerdo a las competencias se está en el trabajo correcto.	Ordinal

		Condiciones físicas	- Porque se cuenta con los servicios adecuados (agua, luz, baños, temperatura) - Porque se cuenta con el mobiliario y equipo para realizar mi trabajo	Ordinal
		Estatus	- Porque los compañeros solicitan opinión cuando tienen alguna duda - Porque los jefes solo toman en cuenta a sus allegados	
		Políticas de la empresa	- Por la rigidez de las normas de la institución - Porque las normas se aplican solo a un grupo	
		Supervisión	- Por el apoyo que el jefe brinda en el trabajo que se realiza - Por la atención del jefe a las observaciones o dudas que se le presentan	
		Relaciones interpersonales	- Por las relaciones interpersonales dentro de la institución - Por la relación con los compañeros de oficina	
		Salario	- Por el salario que se paga en función del trabajo que se realiza - Por las ventajas económicas sobre otros trabajos de igual naturaleza en el medio local.	
		Seguridad	- Las sanciones que se aplican - La seguridad y estabilidad que ofrece el trabajo	
		vida personal	- El horario de esta institución dificulta mi vida personal y familiar - Las actividades de desarrollo personal	

Fuente: Elaboración propia. Enero 2016

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares

Se presentan los resultados de la investigación sobre el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

Los resultados se obtuvieron de la información que brindaron 84 personas que conforman el personal que labora en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, para lo cual se utilizó el cuestionario de medición del clima organizacional y escala de satisfacción laboral, así como una guía de observación elaborada para el efecto. Además, se obtuvo información mediante entrevistas realizadas a los jefes de departamento, sección y unidad.

4.2 Análisis de datos demográficos

Es importante indicar, que tal como se puede observar en el cuadro 18, el 46.4% del personal realiza funciones de asistencia técnica administrativa a los profesionales de la DEDUC, siendo el personal de asistencia quienes conforman el grupo más numeroso de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. Le siguen con un 33.3%, el personal del nivel profesional, quienes tienen a su cargo las actividades técnicas y administrativas, mientras que un 9.5% corresponde al personal que se desempeña como jefe de sección y el 3.6% ocupa la jefatura de departamento o unidad de apoyo. Un 7.1% corresponde al personal operativo que desempeñan funciones de piloto, conserjes o guardianía.

Cuadro 18. **Puesto funcional por departamento y unidades de apoyo de la DEDUC**

DEPARTAMENTO	PUESTO FUNCIONAL					Total
	Operativo	Asistente	Profesional	Jefe Sección	Jefe Depto o Unidad Apoyo	
Administrativo	6	22	10	3	0	41
Financiero	7.1%	26.2%	11.9%	3.6%	.0%	48.8%
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	0	8	1	2	0	11
	.0%	9.5%	1.2%	2.4%	.0%	13.1%
Técnico Pedagógico	0	4	13	3	1	21
	.0%	4.8%	15.5%	3.6%	1.2%	25.0%
Planificación Educativa	0	1	3	0	0	4
	.0%	1.2%	3.6%	.0%	.0%	4.8%
Unidades de Apoyo	0	4	1	0	2	7
	.0%	4.8%	1.2%	.0%	2.4%	8.3%
Total	6	39	28	8	3	84
	7.1%	46.4%	33.3%	9.5%	3.6%	100.0%

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2016

Otros datos importantes son los datos demográficos que se muestran en el cuadro a continuación:

Cuadro 19. **Datos demográficos de la DIEDUC de Chiquimula**

TIEMPO EN EL PUESTO			ESCOLARIDAD			ESTADO CIVIL		
AÑOS	RECuento	PORCENTAJE		RECuento	PORCENTAJE		RECuento	PORCENTAJE
1 a 5	2	2.40%	Primaria	4	4.80%	Casado	61	72.60%
6 a 10	44	52.40%				Soltero	13	15.50%
11 a 15	27	32.10%	Básico	1	1.20%	Unido	3	3.60%
16 a 20	11	13.10%				Divorciado	6	7.10%
TOTAL	84	100.00%	Diversificado	12	14.30%	Separado	1	1.20%
						TOTAL	84	100.00%
			Técnico	8	9.50%			
						EDAD		
			Licenciatura	39	46.40%		RECuento	PORCENTAJE
						26 a 35	23	27.40%
			Maestría	20	23.80%	36 a 45	39	46.40%
			TOTAL	84	100.00%	46 a 55	16	19.00%
						56 ó más	6	7.10%
						TOTAL	84	100.00%
GENERO								
	RECuento	PORCENTAJE						
Femenino	58	69.00%						
Masculino	26	31.00%						
TOTAL	84	100.00%						

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2016

La mayoría del personal, un 52.4%, tiene entre 6 y 10 años de desempeñar el puesto, ya que iniciaron sus labores en el año 2009, cuando se dio una reestructura organizacional en las direcciones departamentales de educación. Un dato importante es que el 46.4% del personal tiene grado académico de licenciatura y un 23.8% de maestría, lo cual evidencia que el personal se encuentra preparado académicamente.

Es interesante observar que el 69% del personal es femenino y que la mayoría, un 46.4%, tiene entre 36 y 45 años de edad y un 27.4% tiene menos de 35 de años, lo que refleja que la mayoría del personal es relativamente joven, siendo también un dato importante que un 72.6% es casado.

4.3 Satisfacción Laboral

De acuerdo con Kline y Boyd (1991), "Cuanto más alto se está en la jerarquía organizacional, más satisfecho se está con la empresa"; sin embargo, podrá observarse en el cuadro 20, en términos generales que el personal que se encuentra más satisfecho, un significativo 64.1%, es el que ocupa puesto de asistencia lo cual representa un valor para la institución tomando en cuenta que son el mayor número de empleados de la DIEDUC, 46.4%

Con referencia a lo anterior, resulta preocupante que en puestos de mayor rango, como lo son los jefes de sección que conforman un 9.5% del personal, la mitad de ellos, 50%, se encuentran más o menos satisfechos, por cuanto constituyen las personas que toman decisiones y que están a cargo de sus respectivos equipos de trabajo, por lo que se evidencia la necesidad de fortalecer el clima laboral y por ende la satisfacción laboral de este personal que ocupa puestos de jefatura.

Cuadro 20. Nivel de satisfacción por puesto de trabajo del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

PUESTO FUNCIONAL	INSATISFECHO	MÁS O MENOS SATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	T O T A L	
Operativo	0 0.0%	5 83.3%	0 0.0%	1 16.7%	6 100.0%	7.1%
Asistente	2 5.1%	9 23.1%	25 64.1%	3 7.7%	39 100.0%	46.4%
Profesional	0 0.0%	13 46.4%	15 53.6%	0 0.0%	28 100.0%	33.3%
Jefe Sección	0 0.0%	4 50.0%	3 37.5%	1 12.5%	8 100.0%	9.5%
Jefe Departamento o Unidad Apoyo	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	1 33.3%	3 100.0%	3.6%
T O T A L	2 2.4%	32 38.1%	44 52.4%	6 7.1%	84 100.0%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS 21

Cabe agregar, que uno de los aspectos en que todo el personal mostró mayor insatisfacción, es en la variable ascenso, tal como se muestra en el cuadro 21 a continuación, un 61.9% se encuentra insatisfecho en este aspecto, sobre lo cual manifestaron que ven muy difíciles las oportunidades de hacer carrera en la institución.

Por otra parte, se mostraron satisfechos en relación a los resultados que obtienen en el trabajo que realizan, como se observa en el cuadro 21, un 72.6% se siente satisfecho en relación al trabajo en sí, indicando que esto obedece a que se cumple con las metas y tiempos que el Ministerio de Educación establece para los procesos que lleva a cabo.

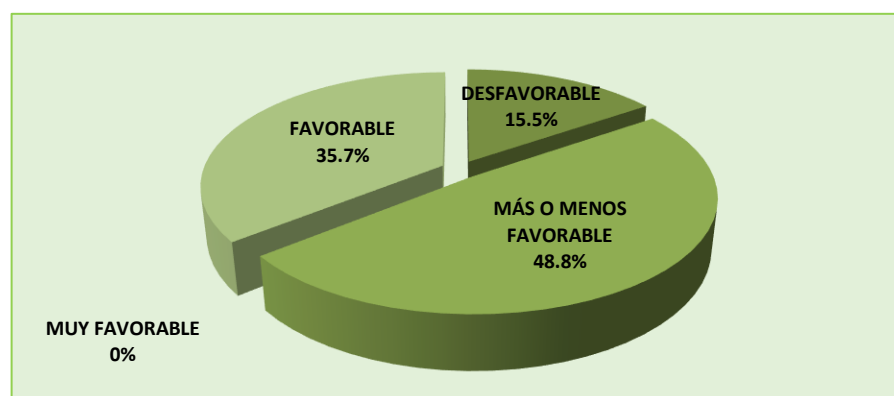
Cuadro 21. **Nivel de satisfacción de los empleados de la DIEDUC, de acuerdo a las diferentes variables que forman parte de la satisfacción laboral (en porcentajes)**

VARIABLE	INSATISFECHO		POCO SATISFECHO		SATISFECHO		MUY SATISFECHO		TOTAL	
	RECuento	PORCENTAJE	RECuento	PORCENTAJE	RECuento	PORCENTAJE	RECuento	PORCENTAJE	RECuento	PORCENTAJE
ASCENSO	52	61.9%	23	27.4%	4	4.7%	5	6.0%	84	100%
POLÍTICAS	27	32.1%	18	21.4%	27	32.2%	12	14.3%	84	100%
RECONOCIMIENTO	16	19.0%	31	36.9%	36	42.9%	1	1.2%	84	100%
VIDA PERSONAL	8	9.5%	24	28.6%	43	51.2%	9	10.7%	84	100%
SEGURIDAD	6	7.1%	14	16.7%	51	60.7%	13	15.5%	84	100%
CRECIMIENTO	5	6.0%	40	47.5%	34	40.5%	5	6.0%	84	100%
SALARIO	5	6.0%	41	48.8%	37	44.0%	1	1.2%	84	100%
SUPERVISIÓN	4	4.8%	8	9.5%	44	52.4%	28	33.3%	84	100%
CONDICIONES FÍSICAS	4	4.8%	17	20.2%	43	51.2%	20	23.8%	84	100%
LOGRO	0	0.0%	1	1.2%	51	60.7%	32	38.1%	84	100%
TRABAJO EN SÍ	0	0.0%	0	0.0%	61	72.6%	23	27.4%	84	100%
RESPONSABILIDAD	0	0.0%	17	20.2%	50	59.6%	17	20.2%	84	100%
RELACIONES INTERPERSONALES	0	0.0%	20	23.8%	55	65.5%	9	10.7%	84	100%
ESTATUS	0	0.0%	29	34.5%	51	60.7%	4	4.8%	84	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS 21

4.4 Clima Organizacional

De manera general, se establecieron los niveles de percepción del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, como se presenta en la siguiente gráfica:



Gráfica 1. **Percepción general del clima organizacional por parte del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. Marzo 2016.**

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21

La gráfica 1 muestra la forma en que se percibe el clima organizacional, teniendo relevancia el 48.8% que percibe el ambiente como “más o menos favorable”, indicando esto que dentro de la

institución no se desarrolla un buen ambiente laboral, lo cual afecta la satisfacción en el trabajo.

También es importante indicar que, si bien es cierto el 35.7% del personal percibe el clima organizacional como favorable; es decir, que consideran que existe un ambiente grato y que satisface en parte sus expectativas, ninguno expresó percibir un ambiente muy favorable pero sí un 15.5% percibe un ambiente adverso lo que en cierta manera puede ser un indicador de que algunos aspectos del ambiente laboral deben ser mejorados.

Cuadro 22. Niveles de percepción del clima organizacional de la DIEDUC de Chiquimula

NIVELES	CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Autonomía	Cohesión	Confianza	Tolerancia a la Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Desfavorable	5	10	15	25	3	13	20	18
	6.0%	11.9%	17.9%	29.8%	3.6%	15.5%	23.8%	21.4%
Más o menos favorable	51	37	31	58	25	32	29	31
	60.7%	44.0%	36.9%	69.0%	29.8%	38.1%	34.5%	36.9%
Favorable	28	36	33	1	28	34	23	33
	33.3%	42.9%	39.3%	1.2%	33.3%	40.5%	27.4%	39.3%
Muy favorable	0	1	5	0	28	5	12	2
	0.0%	1.2%	6.0%	0.0%	33.3%	6.0%	14.3%	2.4%
TOTAL	84	84	84	84	84	84	84	84
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21.

Con base en lo anterior, significa entonces, que tomando en consideración las subvariables que integran la variable clima organizacional, se encuentran aquellos aspectos que se consideran producen un ambiente favorable, pero también aquellos que se perciben como más o menos favorable y desfavorable y que generan inconformidad del personal. Estos aspectos que integran el clima organizacional se analizan a continuación:

4.4.1 Autonomía en el trabajo

a. Análisis descriptivo

La autonomía en el trabajo de acuerdo con Koys & Decottis (1991), es uno de los factores del clima organizacional que se define como la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones, con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.

Con base en ello, se consideró necesario establecer el nivel de percepción del clima organizacional en relación con la autonomía en el trabajo, de acuerdo al puesto funcional que desempeña, tomando en cuenta que el nivel del puesto es un factor determinante en la libertad

de acción que se tiene en el desempeño de las tareas, lo cual se muestra en el cuadro a continuación.

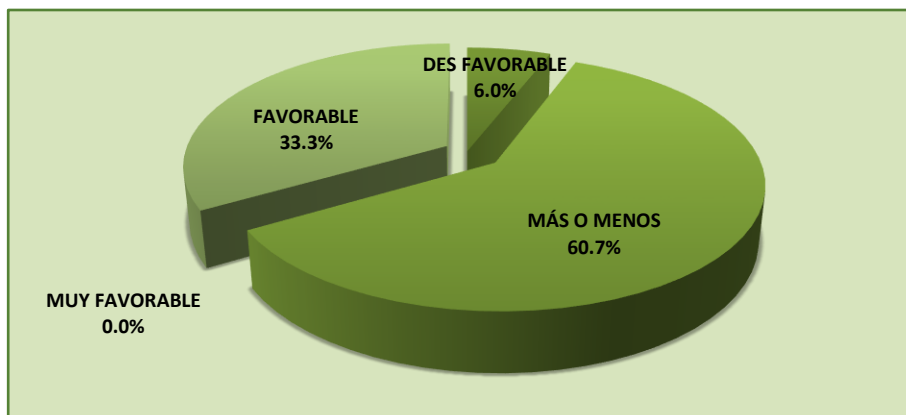
Cuadro 23. Nivel de Autonomía, de acuerdo al puesto funcional que ocupan de los empleados de la DEDUC de Chiquimula. Marzo 2016.

PUESTO FUNCIONAL	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Operativo	1	2	3	0	6
	1.2%	2.4%	3.6%	.0%	7.1%
Asistente	2	23	14	0	39
	2.4%	27.4%	16.7%	.0%	46.4%
Profesional	1	19	8	0	28
	1.2%	22.6%	9.5%	.0%	33.3%
Jefe de Sección	1	5	2	0	8
	1.2%	6.0%	2.4%	.0%	9.5%
Jefe de Departamento o de Unidad Apoyo	0	2	1	0	3
	.0%	2.4%	1.2%	.0%	3.6%
Total	5	51	28	0	84
	6.0%	60.7%	33.3%	.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21

Es importante observar en el cuadro anterior, que del personal de asistencia, que conforman el 46.4% del total del personal, un mayor porcentaje, 27.4%, estiman un nivel más o menos favorable en cuanto a la autonomía, pero esta situación se da una manera similar en quienes ocupan otro tipo de puestos, tanto en los profesionales como en quienes ocupan puesto de jefatura.

De lo anterior puede decirse que el nivel del puesto que ocupa el personal, no incide en el grado de autonomía que perciben, pues en todos los puestos, a excepción del nivel operativo, se percibe la autonomía como más o menos favorable, lo cual obedece a que las tareas y la toma de decisiones, se establecen por las autoridades de planta central del MINEDUC.



Gráfica 2. Niveles clima laboral en autonomía. Marzo 2016
Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior, puede decirse que, la percepción en cuanto a la autonomía, tiene relevancia el nivel de “más o menos favorable”, con un 60.7%, tal como se observa en la gráfica 2, lo que significa que los empleados no tienen suficiente libertad en las decisiones del trabajo, pues si bien la mayoría del personal conoce el trabajo que debe realizar y se permite cierta libertad sobre cómo desarrollarlo, los procesos y los tiempos para llevarlo a cabo, así como la libertad en cuanto a la toma de decisiones en su mayoría, se ve coartada por el temor a que se les formulen hallazgos o hasta sanciones pecuniarias, si se incumple con los lineamientos que proporcionan las diferentes direcciones de planta central o con los procedimientos que están establecidos el manual de funciones y en los instructivos del sistema de gestión de calidad.

Puede observarse también en la gráfica 2, que un 33.3%, percibe la autonomía como favorable, lo cual obedece a que si bien es cierto existe cierta rigidez en cuanto a los procedimientos y los tiempos para el cumplimiento de los mismos, esta situación permite saber cómo y cuándo realizar las actividades, lo que brinda seguridad en la realización de las tareas.

Es importante observar, que también hay 6% que perciben la autonomía como desfavorable, lo que indica que hay quienes no perciben comodidad en cuanto a los procedimientos ya establecidos que de alguna manera les coarta o limita otras formas de hacer el trabajo. “

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “autonomía” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis:

H₁: A mayor autonomía en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Cuadro 24. Correlación entre la autonomía y la satisfacción laboral en la DIEDUC de Chiquimula

		AUTONOMÍA	SATISFACCIÓN LABORAL
AUTONOMÍA	Correlación de Pearson	1	.327(**)
	Sig. (bilateral)		.002
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.327(**)	1
	Sig. (bilateral)	.002	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

Con un nivel de significancia de 0.002, lo cual es menor a 0.01, se acepta la hipótesis de investigación “un incremento en la autonomía en el trabajo se encuentra asociado a mayor satisfacción laboral”.

El grado de correlación 0.327 “positiva baja”, significando esto que, aspectos como la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades, ejercen una incidencia aunque baja, en la satisfacción laboral de los empleados en la DIDEDUC. Este grado de incidencia, obedece a que existen lineamientos y procedimientos de carácter legal que los empleados no deben incumplir y por lo cual no pueden tomar muchas decisiones; sin embargo, también estos procedimientos ofrecen la seguridad de que al cumplirse se tendrán menos errores o equivocaciones.

De los anteriores planteamientos se deduce que, en tanto haya un aumento en la autonomía en el trabajo, también aumentará la satisfacción laboral aunque no de manera preponderante. De ahí, que si bien es cierto deben atenderse y dar cumplimiento a los procedimientos y lineamientos establecidos en la normativa del Ministerio de Educación o de los entes fiscalizadores del país, sería beneficioso para la satisfacción de los colaboradores de la DIDEDUC, permitir cierta autonomía en proponer la forma de organizar su propio trabajo.

4.4.2 Cohesión del grupo

a. Análisis descriptivo

La cohesión del grupo se define como la 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 (Koys & Decottis, 1991).

De acuerdo a lo anterior, se consideró necesario establecer el nivel de percepción de la cohesión existente entre el personal de la DIDEDUC, según el departamento al cual pertenecen los empleados de la DIDEDUC, considerándose que dentro de las áreas de trabajo puede establecerse unión de grupo y esto puede ser uno de los aspectos que mediaron en los resultados.

Cuadro 25. Nivel de cohesión por departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016.

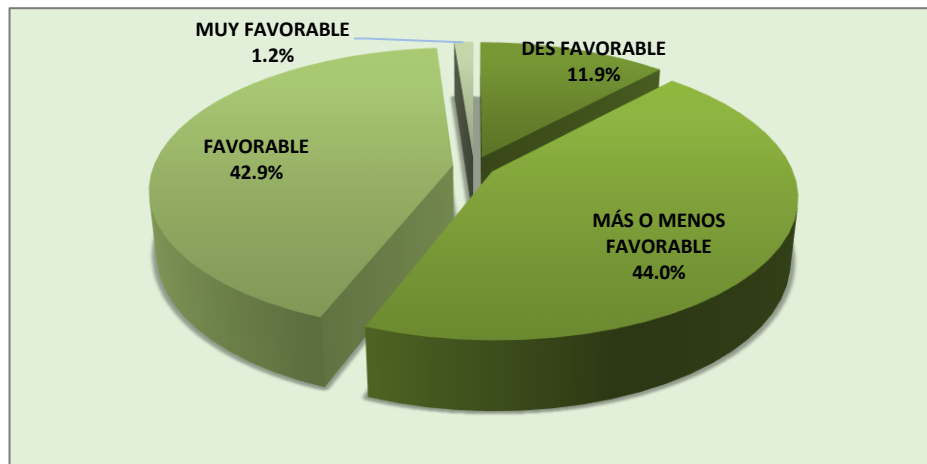
DEPARTAMENTO	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Administrativo Financiero	8	19	14	0	41
	9.5%	22.6%	16.7%	.0%	48.8%
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	0	3	7	1	11
	.0%	3.6%	8.3%	1.2%	13.1%
Técnico Pedagógico	2	10	9	0	21
	2.4%	11.9%	10.7%	.0%	25.0%
Planificación Educativa	0	2	2	0	4
	.0%	2.4%	2.4%	.0%	4.8%
Unidades de Apoyo	0	3	4	0	7
	.0%	3.6%	4.8%	.0%	8.3%
TOTAL	10	37	36	1	84
	11.9%	44.0%	42.9%	1.2%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21

En el cuadro 25, puede observarse que del personal que labora en el Departamento Administrativo Financiero, el mayor porcentaje, 22.6%, perciben la cohesión del grupo como más o menos favorable, y aunque hay un 16.7% que consideran que la cohesión es favorable, hay un 9.5% que la consideran desfavorable, lo que de acuerdo a lo observado puede deberse a que existen algunos roces e inconformidades con los jefes.

Un 8.3% del personal que conforma el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, perciben la cohesión como favorable. Del personal que conforma el Departamento Técnico Pedagógico, el 11.9% perciben la cohesión como más o menos favorable y un 10.7% como favorable. En el Departamento de Planificación Educativa perciben que la cohesión es más o menos favorable y la otra mitad que es favorable. Por último, quien forman las unidades de apoyo, un 4.8% percibe que la cohesión es favorable, mientras que un 3.6% consideran que es más o menos favorable.

Al igual que en el Departamento Administrativo Financiero, pudo observarse en el resto de departamentos que existen roces con los jefes y también relaciones deterioradas por denuncias o quejas derivado de las inconformidades.



Gráfica 3. **Niveles clima laboral en cohesión. Marzo 2016**

Fuente: Elaboración propia

Con base en la información que se observa en la gráfica 3, puede determinarse que un porcentaje significativo de 42.9%, perciben la cohesión como favorable, es decir que perciben una atmósfera que si no es tan amigable y de confianza, no es tan incómoda y existe cierta proporción de ayuda material en la realización de las tareas dentro de los departamentos, lo que de acuerdo a la información recabada mediante la guía de observación, se pudo determinar, que en una muy buena proporción, las personas que comparten oficina, se relacionan bastante bien entre sí y se observa entre ellas un espíritu de trabajo en equipo,

Sin embargo, como puede observarse también en la gráfica 3, que la percepción de la cohesión en un 44% es más o menos favorable, pues a decir de los jefes, hay muy poca unidad entre las diferentes unidades que conforman los departamentos de la DIEDUC, lo cual se da por las ocho horas diarias que comparten quienes están en una misma oficina y que por la carga de trabajo no se tiene el tiempo para compartir con la personas de otras oficinas.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “cohesión” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis:

H₂: A mayor cohesión del grupo, mayor satisfacción laboral

Cuadro 26. **Correlación entre cohesión del grupo y satisfacción laboral en la DIDEDUC de Chiquimula.**

		COHESIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
COHESIÓN	Correlación de Pearson	1	.567(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.567(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

Con un nivel de significancia de 0.000, lo que es menor a 0.01, se acepta la hipótesis de investigación “Un aumento en la cohesión del grupo se encuentra relacionado a mayor satisfacción laboral”.

La correlación de 0.567, es considerada positiva moderada; debido a que se percibe que el personal desempeña sus funciones en un ambiente más o menos favorable o favorable, aspectos como la unión y el trabajo en equipo en la realización de las tareas, no contribuyen fuertemente a lograr satisfacción laboral, debido a que existe muy poca ayuda entre el personal de las distintas oficinas y unidades que forman parte de la DIDEDUC, es decir cada unidad se interesa únicamente por sus propias funciones.

Sin embargo, se puede establecer que aunque moderadamente la satisfacción laboral aumentará, cuando hay un aumento en la cohesión del grupo de trabajo, se hace necesario fortalecer una atmósfera amigable y de confianza, así como fomentar el trabajo en equipo y la ayuda material en la realización de las tareas para que el personal de la DIDEDUC pueda sentirse satisfecho en el desempeño de sus labores.

4.4.3 Confianza Laboral

a. Análisis descriptivo

Koys & Decottis (1991) definen la confianza laboral como la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores o con otros compañeros, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en su contra o de otros miembros del personal.

Considerando lo anterior, así como la constante relación que mantiene el personal dentro del departamento o unidad de apoyo a la que pertenece, se estableció el grado de confianza del personal dentro de cada uno de ellos, tomando en cuenta que la cercanía y la convivencia diaria puede ser uno de los aspectos que influyeron en los resultados, las cuales se muestran a continuación.

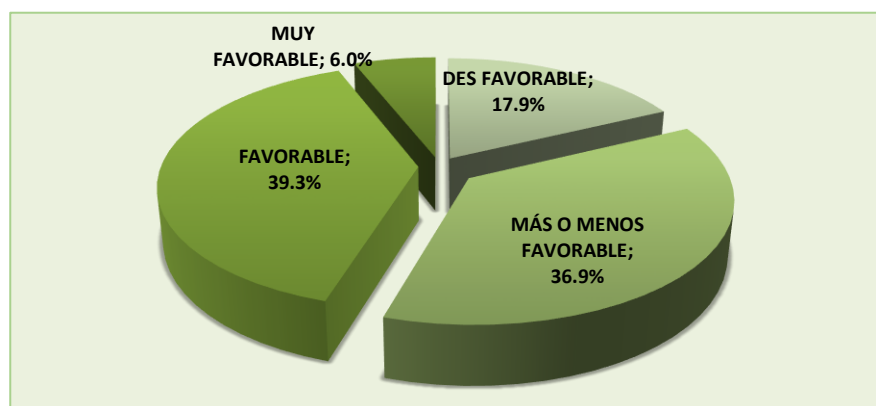
Cuadro 27. Nivel de confianza entre los empleados de cada departamento de la DIEDUC de Chiquimula

DEPARTAMENTO	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Administrativo	8	15	16	2	41
Financiero	9.5%	17.9%	19.0%	2.4%	48.8%
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	1	3	7	0	11
	1.2%	3.6%	8.3%	.0%	13.1%
Técnico Pedagógico	4	8	6	3	21
	4.8%	9.5%	7.1%	3.6%	25.0%
Planificación Educativa	1	2	1	0	4
	1.2%	2.4%	1.2%	.0%	4.8%
Unidades de Apoyo	1	3	3	0	7
	1.2%	3.6%	3.6%	.0%	8.3%
Total	15	31	33	5	84
	17.9%	36.9%	39.3%	6.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21

El personal del departamento Técnico Pedagógico percibe la confianza en mayor porcentaje, 9.5%, como más o menos favorable (cuadro 27), mientras que un 8.3% de quienes forman el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa, la percibe como favorable; en el departamento Administrativo Financiero en su mayoría, un 19% percibe la confianza como favorable, aunque un 17.9% la percibe más o menos favorable, por lo que puede decirse que el departamento al cual pertenece el personal, no incide en los resultados.

La gráfica 4 muestra que un 36.9% del personal, percibe la confianza como más o menos favorable, por lo que es importante señalar que uno de los aspectos en que la mayoría del personal manifestó mayor desconfianza se divulgan las cosas que cuentan en forma confidencial y a decir de los jefes en la entrevista realizada, esta desconfianza es mayor cuando se trata de compañeros que no forman parte de la oficina; además manifiestan que se dan mucho las conjeturas y murmuraciones, lo que afecta visiblemente al personal observándose un ambiente de tensión y ansiedad.



Gráfica 4. Niveles clima laboral en confianza. Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se evidencia la necesidad de fortalecer la confianza entre todo el personal, pues si bien es cierto cada oficina tiene diferentes funciones que realizar, las buenas relaciones y confianza entre todas es necesaria para la consecución de los objetivos institucionales.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “confianza” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis:

H₃: A mayor confianza entre los colaboradores, mayor satisfacción laboral

Cuadro 28. **Correlación entre la confianza y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula.**

		CONFIANZA	SATISFACCIÓN LABORAL
CONFIANZA	Correlación de Pearson	1	.724(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.724(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

Dado a que el nivel de significancia de 0.000, lo que es menor a 0.01, se acepta la hipótesis de investigación “un aumento en la confianza laboral está relacionado al incremento de satisfacción laboral”.

El grado de correlación es de 0.724 la que se define como “positiva alta”, por lo que puede decirse que aspectos como los principios definidos, los buenos consejos y los compromisos que se adquieren entre los miembros del personal son elementos que inciden de una manera positiva en la satisfacción de los empleados, de tal manera que se establece que cuando hay un aumento en la confianza entre los empleados aumentará la satisfacción laboral.

Con base en lo anterior y tomando en cuenta que un 36.9% del personal de la DIEDUC, percibe la confianza como más o menos favorable y además un 17,9% la percibe como desfavorable (cuadro 27), se hace necesario procurar ambientes donde se fomenten una

atmósfera de confianza y que además se dé cumplimiento a los compromisos que se adquieren con el personal a fin de que puedan sentirse satisfechos en el trabajo.

4.3.4 Tolerancia a la presión laboral

a. Análisis descriptivo

La tolerancia a la presión laboral es uno de los elementos que intervienen en el clima organizacional y se define como la percepción que existe con respecto a la capacidad para soportar altos estándares de desempeño, de funcionamiento y finalización de la tarea. “En estricto sentido, tolerar el trabajo bajo presión, se refiere a tener la capacidad de realizar una tarea bajo condiciones que ejercen tensión, llámese menos tiempo, menos recursos (humanos, materiales y técnicos), menos espacio, esmero en lograr el resultado con eficiencia (bien hecho al primer intento), con nula, poca o mucha supervisión cercana que haga presión para lograr el objetivo” (Koys y Decottis, 1991).

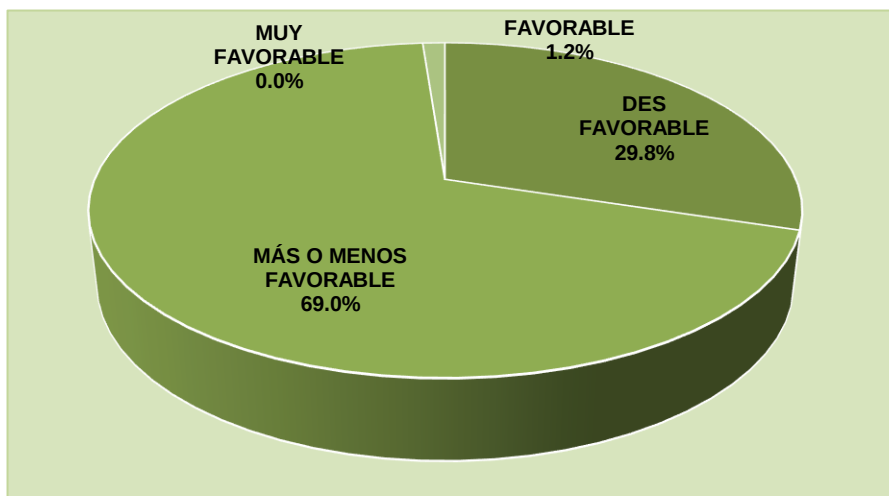
Tomando en cuenta lo anterior, se consideró importante determinar el grado o nivel de tolerancia a la presión laboral por cada uno de los departamentos que conforman la Dirección Departamental, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 29. Nivel de tolerancia a la presión laboral por departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016

DEPARTAMENTO	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Administrativo Financiero	8	33	0	0	41
	19.5%	80.5%	0.0%	0.0%	100.0%
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	6	4	1	0	11
	54.5%	36.4%	9.1%	0.0%	100.0%
Técnico Pedagógico	8	13	0	0	21
	38.1%	61.9%	0.0%	0.0%	100.0%
Planificación Educativa	1	3	0	0	4
	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Unidades de Apoyo	2	5	0	0	7
	28.6%	71.4%	0.0%	0.0%	100.0%
TOTAL	25	58	1	0	84
	29.8%	69.0%	1.2%	0.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21.

El cuadro anterior muestra que en todos los departamentos, la tolerancia a la presión laboral se percibe como desfavorable y más o menos favorable. El departamento administrativo financiero, que es donde se sitúa el mayor número de personal, 80.5% percibe la presión como más o menos favorable y el 19.5% como desfavorable, y en el departamento de fortalecimiento a la comunidad educativa, la mayoría del personal, un 54.5%, perciben la tolerancia a la presión como desfavorable.



Gráfica 5. Niveles de tolerancia a la presión. Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5, se observa que el 69% de los empleados perciben tolerancia a la presión laboral como más o menos favorable y un 30% lo percibe desfavorable; estos resultados muestran que el trabajo en la DIDEDUC de Chiquimula se desarrolla bajo condiciones que ejercen tensión, aunque a decir de los mismos empleados y de los jefes, el trabajo bajo presión suele darse por temporadas y que aunque los estándares están establecidos, la preocupación del personal es en cuanto a cometer equivocaciones ya que las instrucciones muchas veces no son claras y ello puede ocasionarles problemas de carácter legal o de fiscalización.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, tomando en cuenta que la percepción de la presión laboral manifestada por los empleados de la DIDEDUC, es evidente que se hace necesario crear las condiciones para que el personal tenga las capacidades para trabajar bajo presión, es decir, para que sea más tolerante a la presión laboral, pero que también el Ministerio de Educación les proporcione los recursos necesarios y la claridad en las instrucciones que emite.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “tolerancia a la presión laboral” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis:

H₄: A mayor presión en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Cuadro 30. Correlación entre la tolerancia a la presión y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula

		TOLERANCIA A LA PRESIÓN LABORAL	SATISFACCIÓN LABORAL
PRESIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	1	.382(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.382(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

De acuerdo al cuadro anterior, el nivel de significancia de .000, lo que es menor a 0.01, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “a mayor tolerancia a la presión laboral, mayor satisfacción laboral”

Además, puede observarse en el cuadro 29, que el grado de correlación es de 0.382, es decir que se relacionan de una forma positiva baja, sin embargo, tomando en cuenta que el personal percibe la tolerancia a la presión laboral como desfavorable en un 29.8% y más o menos favorable en un 69%, es necesario buscar un equilibrio, por lo que se ve la necesidad de realizar actividades para procurar mejorar la tolerancia a la presión laboral o bien, buscar estrategias para disminuir la presión laboral, como por ejemplo revisar y equilibrar la carga de trabajo.

4.4.5 Apoyo en el trabajo

a. Análisis descriptivo

Dentro del clima organizacional interviene un elemento fundamental que es el apoyo y este se define como 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 (Koys y Decottis, 1991).

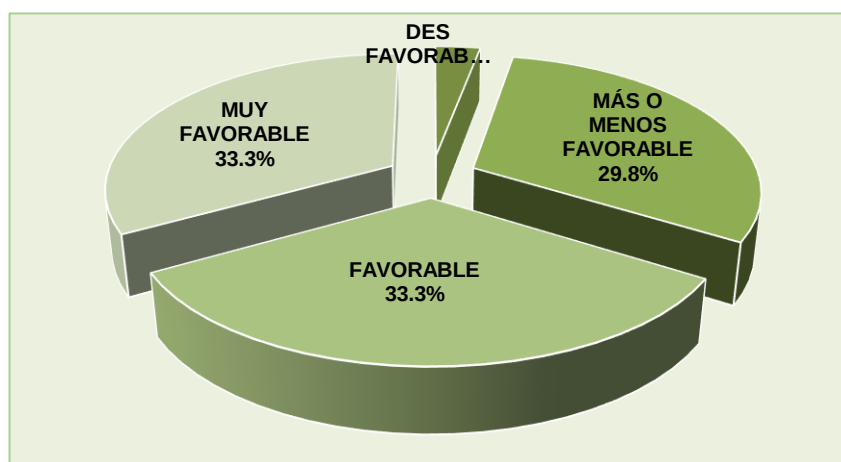
Considerando lo anterior se determinó el grado o nivel de apoyo que perciben los empleados de la Dirección Departamental de acuerdo al puesto que desempeñan, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 31. Nivel de apoyo por puestos funcionales en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016.

PUESTO FUNCIONAL	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Operativo	0	3	2	1	6
	0.00%	50.00%	33.30%	16.70%	100.00%
Asistente	0	9	15	15	39
	0.00%	23.10%	38.50%	38.50%	100.00%
Profesional	2	9	7	10	28
	7.10%	32.10%	25.00%	35.70%	100.00%
Jefe Sección	1	3	3	1	8
	12.50%	37.50%	37.50%	12.50%	100.00%
Jefe Departamento o Unidad Apoyo	0	1	1	1	3
	0.00%	33.30%	33.30%	33.30%	100.00%
TOTAL	3	25	28	28	84
	3.60%	29.80%	33.30%	33.30%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21.

Es importante observar en el cuadro anterior, que puesto funcional al cual pertenece el personal, no es vinculante con la percepción del apoyo, pues en todos los puestos los porcentajes que se obtuvieron son similares en los niveles de más o menos favorable, favorable y muy favorables, exceptuando el nivel desfavorable, en el que el porcentaje obtenido de 3.60%, se considera poco significativo.



Gráfica 6. Niveles de clima laboral en apoyo. Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia

La gráfica 6 muestra que, únicamente un 3.6% percibe que el apoyo es desfavorable, en contraste con un 33.3% que perciben el apoyo en el trabajo como favorable y de igual manera un 33.3% lo perciben como muy favorable, es decir que sobrepasa la comodidad, esto se da debido a que el personal manifiesta que cuenta con la ayuda y el respaldo de los jefes y compañeros de unidad, especialmente de aquellos que se encuentran dentro de un mismo ambiente. El trabajo se comparte con los compañeros más cercanos y en las épocas en que la carga laboral aumenta, la ayuda de los compañeros de oficina se pone de manifiesto y hasta del mismo jefe, si este comparte la oficina.

Sin embargo, como puede observarse en la gráfica anterior, un 29.8% percibe el apoyo como más o menos favorable. Aquí cabe señalar que, un aspecto que hizo ver el personal en el cuestionario aplicado, es el que a los superiores no les interesa el desarrollo profesional del personal, pues únicamente se les permite capacitarse cuando se convoca por parte del Ministerio de Educación, pero muy raras veces cuando las capacitaciones son ofrecidas por entidades ajenas al Ministerio.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable de clima organizacional “apoyo en el trabajo” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis

H₅: A mayor apoyo en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Cuadro 32. **Correlación entre el apoyo y la satisfacción laboral de los empleados de la DEDUC de Chiquimula**

		APOYO	SATISFACCIÓN LABORAL
APOYO	Correlación de Pearson	1	.647(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.647(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

De acuerdo al cuadro anterior, el nivel de significancia de .000, lo que es menor a 0.01, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “El aumento del apoyo en el trabajo está asociado al aumento de la satisfacción laboral”.

También, puede observarse en el cuadro 30, que el grado de correlación es de 0.647 lo cual se considera “positiva moderada”, por lo cual se infiere que aspectos como el respaldo del jefe y de los superiores, así como el contar con la ayuda de los compañeros cuando se necesita, misma que un 46% dice tener especialmente entre los compañeros de oficina, de una manera positiva moderada, en el aumento de la satisfacción laboral del personal de la DEDUC.

4.4.6 Reconocimiento

a. Análisis descriptivo

Un elemento fundamental en el clima laboral es el reconocimiento, al que Perea (2013), define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. Asimismo, es la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa. (Koys y Decottis, 1991).

Cuadro 33. Nivel de reconocimiento por puestos funcionales en la DEDUC de Chiquimula. Marzo 2016.

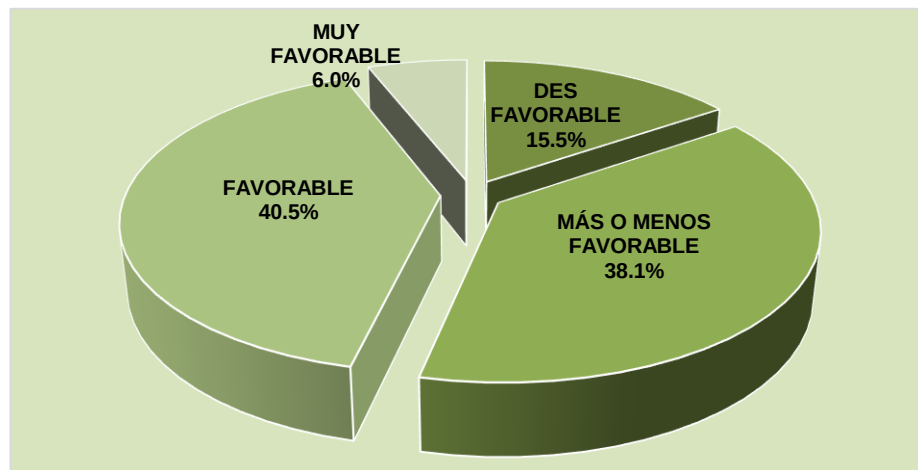
PUESTO FUNCIONAL	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Operativo	3	0	3	0	6
	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Asistente	3	18	16	2	39
	7.7%	46.2%	41.0%	5.1%	100.0%
Profesional	3	11	12	2	28
	10.7%	39.3%	42.9%	7.1%	100.0%
Jefe Sección	3	2	2	1	8
	37.5%	25.0%	25.0%	12.5%	100.0%
Jefe Departamento o Unidad Apoyo	1	1	1	0	3
	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
TOTAL	13	32	34	5	84
	15.5%	38.1%	40.5%	6.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

En el cuadro anterior puede observarse que en los puestos de asistencia, el reconocimiento se percibe en un 7.7% como de 39.3% percibe el reconocimiento como más o menos favorable. En el puesto de operativo, un 50% perciben el reconocimiento como desfavorable. Esto se da porque muy rara vez el personal cuenta una felicitación de parte de los jefes cuando se realiza bien el trabajo, ya que se ve como algo rutinario, además de que muy rara vez los jefes dan a conocer el buen rendimiento de sus subalternos y tampoco se valoran los puntos fuertes o características positivas del personal.

Sin embargo, también puede observarse que un 50% de los operativos, 41% de los asistentes y un 42.9% de quienes ocupan puesto profesional, perciben el reconocimiento como favorable, sobre lo cual pudo observarse que el reconocimiento se recibe entre los mismos compañeros, quienes se felicitan y se animan entre sí, y muy rara vez por parte de los jefes, como se indicó en el párrafo anterior.

Por lo expuesto anteriormente, es importante mencionar que se obtuvieron los niveles de clima laboral, en lo referente al reconocimiento, como se describe en la siguiente gráfica:



Gráfica 7. **Niveles clima laboral en reconocimiento. Marzo 2016**
Fuente: Elaboración propia

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable de clima organizacional “reconocimiento” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis

H6: A mayor reconocimiento, mayor satisfacción laboral.

Cuadro 34. **Correlación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula.**

		RECONOCIMIENTO	SATISFACCIÓN LABORAL
RECONOCIMIENTO	Correlación de Pearson	1	.610(**)
	Sig. (bilateral)		0
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.610(**)	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

De acuerdo al cuadro anterior, el nivel de significancia de .000, menor a 0.01, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “a mayor reconocimiento, mayor satisfacción laboral”.

En el cuadro anterior puede apreciarse que el grado de correlación es de 0.610, lo cual determina que el apoyo incide, aunque de moderadamente, en el aumento de la satisfacción laboral; sin embargo, los empleados perciben que no cuentan con el reconocimiento de los jefes, pues para el 15% el este es desfavorable y para el 38%, más o menos favorable.

Dadas las referidas condiciones, se evidencia que lo indicado en cuanto al reconocimiento de los empleados de la DIEDUC, no permite su satisfacción laboral, por lo cual se demuestra la necesidad de crear las estrategias para que los empleados sean reconocidos por su contribución a la institución, especialmente por parte de quienes ocupan puestos de jefatura.

4.4.7 Equidad en el trabajo

a. Análisis descriptivo

Un elemento que forma parte del clima organizacional es la equidad y esta se define como “la percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución” (Koys & Decottis, 1991).

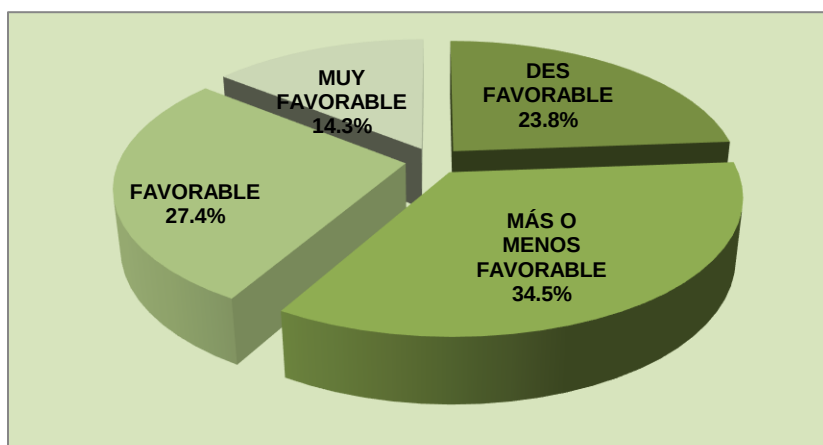
Tomando en cuenta la definición anterior, se consideró pertinente determinar el nivel de equidad que perciben los empleados de la Dirección Departamental de acuerdo al departamento o unidad a la que pertenecen, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 35. Nivel de equidad por Departamento en la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016.

DEPARTAMENTO	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	TOTAL
Administrativo Financiero	12 29.3%	11 26.8%	11 26.8%	7 17.1%	41 100.0%
Fortalecimiento a la Comunidad Educativa	1 9.1%	3 27.3%	5 45.5%	2 18.2%	11 100.0%
Técnico Pedagógico	5 23.8%	8 38.1%	5 23.8%	3 14.3%	21 100.0%
Planificación Educativa	1 25.0%	3 75.0%	0 .0%	0 .0%	4 100.0%
Unidades de Apoyo	1 14.3%	4 57.1%	2 28.6%	0 .0%	7 100.0%
Total	20 23.8%	29 34.5%	23 27.4%	12 14.3%	84 100.0%

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

El cuadro anterior muestra cómo los empleados de cada departamento y unidad de apoyo, perciben la equidad en el trabajo que realizan. Puede observarse que la percepción se encuentra dividida en el Departamento Administrativo Financiero, un 29.3% perciben la equidad como desfavorable, es decir no perciben un trato justo y por igual para todos los empleados, mientras que un 26.8% la percibe más o menos favorable y otro 26.8% la percibe favorable; sólo un 17.1% percibe la equidad como muy favorable. Lo anterior nos permite deducir que un poco más de la mitad de los empleados que pertenecen a este departamento no perciben un clima cómodo en cuanto a la equidad en el trabajo, lo cual también se puede apreciar en el resto de departamentos y unidades de apoyo, como se observa en el Departamento de Fortalecimiento a la Comunidad Educativa que un 75% percibe como más o menos favorable la equidad en el trato, especialmente por parte de las jefaturas como pudo deducirse de la observación realizada.



Gráfica 8. Niveles clima laboral en equidad. Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, es importante mencionar que se observó que el personal percibe que no existe un trato equitativo por parte de los jefes para sus subordinados, es decir que existe un trato preferencial para sus allegados lo cual crea un ambiente de tensión y poca satisfacción y como se observa en la gráfica 8, la percepción de la equidad en la DIEDUC de Chiquimula, se percibe en su mayoría, 34.5%, como más o menos favorable

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable de clima organizacional “equidad en el trabajo” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis

H7: A mayor equidad en el trabajo, mayor satisfacción laboral

Cuadro 36 Correlación entre la equidad y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula

		EQUIDAD	SATISFACCIÓN LABORAL
L EQUIDAD	Correlación de Pearson	1	.712(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
S SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.712(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

a
ción es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

De acuerdo al cuadro anterior, el nivel de significancia de .000, lo que es menor a 0.01, por lo que se acepta la hipótesis de investigación “A mayor equidad en el trabajo, mayor satisfacción laboral”.

Con el cuadro anterior puede evidenciarse entonces que de acuerdo al grado de correlación que es de 0.712 lo cual se considera “positiva alta”, se puede inferir que elementos como políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, inciden de una forma positivamente alta en el aumento de la satisfacción laboral; sin embargo, considerando que un 55.9% de los empleados de la DIEDUC perciben que no existe equidad debido al trato desigual que brindan los jefes, esto de acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento

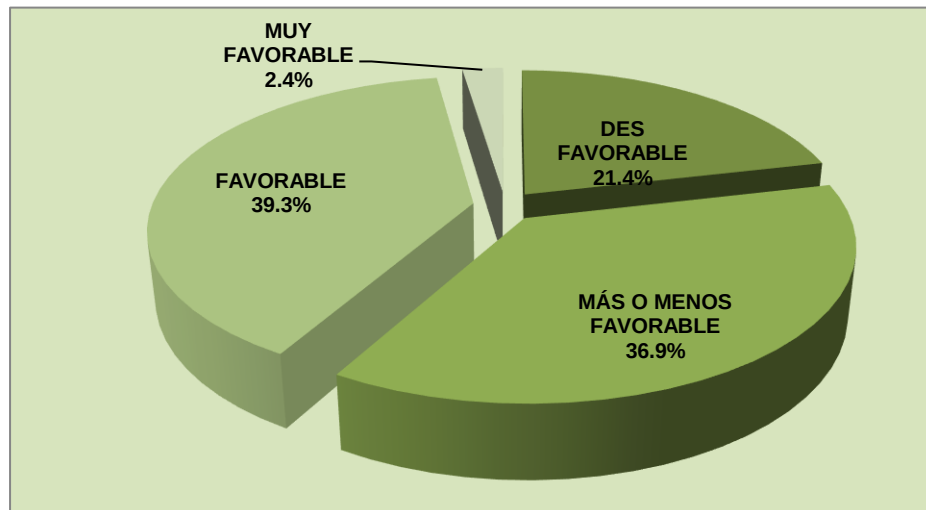
aplicado, es imperativo buscar las estrategias para que se pongan en práctica las condiciones que propicien la equidad y el trato justo en la institución.

4.4.8 Innovación

a. Análisis descriptivo

Como se ha indicado en párrafos anteriores, el clima laboral se conforma por la percepción de varios elementos, dentro de los cuales está la innovación.

La innovación es la percepción 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 (Koys & Decottis, 1991).



Gráfica 9. Niveles clima laboral en innovación. Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia

En términos generales la percepción que tienen los empleados de la DIEDUC respecto a la innovación puede apreciarse en la gráfica 9, que se muestra a continuación, observándose un significativo 21% que la considera desfavorable, pues aunque a decir de los jefes en las entrevistas realizadas, los procedimientos para la realización de los diferentes procesos ya están establecidos y normados, y el realizarlos de otra manera puede tener consecuencias como hallazgos y sanciones, por lo que la innovación puede ponerse de manifiesto, únicamente en aquellas actividades que no están normadas o que no forman parte de las funciones de los empleados.

Cuadro 37. Percepción de la innovación por puesto de trabajo de los empleados por Departamento de la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016

PUESTO FUNCIONAL	DES FAVORABLE	MÁS O MENOS FAVORABLE	FAVORABLE	MUY FAVORABLE	T O T A L
Operativo	3	1	2	0	6
	50.0%	16.7%	33.3%	0.0%	100.0%
Asistente	6	14	17	2	39
	15.4%	35.9%	43.6%	5.1%	100.0%
Profesional	5	11	12	0	28
	17.9%	39.3%	42.9%	0.0%	100.0%
Jefe Sección	3	4	1	0	8
	37.5%	50.0%	12.5%	0.0%	100.0%
Jefe Departamento o Unidad Apoyo	1	1	1	0	3
	33.3%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%
T O T A L	18	31	33	2	84
	21.4%	36.9%	39.3%	2.4%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Estadístico SPSS versión 21

El cuadro 37 muestra como el personal operativo son quienes en su mayoría perciben la innovación como desfavorable, observándose que el personal que desarrolla este tipo de funciones, realiza sus tareas casi de igual manera todos los días.

En relación a los asistentes en su mayoría, 43.6%, perciben la innovación como favorable, aunque un 17% la perciben como más o menos favorable, sin embargo, se observó que muchos de ellos realizan gestiones para poder realizar sus actividades especialmente cuando no se cuenta con todos los recursos, y de igual manera lo hacen los profesionales.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable de clima organizacional “innovación en el trabajo” en relación con la satisfacción laboral da respuesta a la siguiente hipótesis

H8: A mayor innovación en el trabajo, mayor satisfacción laboral.

Cuadro 38. **Correlación entre la innovación y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula**

		INNOVACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL
INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	1	.787(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.787(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia, en base al programa SPSS versión 21

El cuadro anterior muestra un grado de correlación “positivamente alta” de 0.787 entre la innovación y la satisfacción; debido a que los manuales y reglamentos no permiten manifestar la innovación y la creatividad en muchas ocasiones, será oportuno que se dé a los empleados otras tareas en las cuales se anime a mejorar las formas de hacer las cosas, así como a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas, a fin de que con ello se genere mayor satisfacción laboral.

Con base en los resultados anteriores, a un nivel de significancia de .000, que es menor a 0.01, se acepta la hipótesis de investigación “El incremento de la innovación en el trabajo está asociado al incremento en la satisfacción laboral”, lo cual indica que la institución deberá impulsar estrategias para incrementar la innovación, pues esto promoverá el incremento en la satisfacción de los empleados de la DIEDUC.

4.5 Clima organizacional y satisfacción laboral

Cuadro 39. **Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula. Marzo 2016**

		CLIMA ORGANIZACIONAL	SATISFACCIÓN LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	.816(**)
	Sig. (bilateral)		0
	N	84	84
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.816(**)	1
	Sig. (bilateral)	0	
	N	84	84

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

Fuente: Elaboración propia con base en el programa estadístico SPSS versión 21

La gráfica 1 en la página 50, muestra que el 48.8% del personal percibe un clima más o menos favorable, derivado de aspectos como las cohesión, sobre la cual un 44% de los empleados la considera como más o menos favorable, la presión laboral, sobre la que un 69% la percibe también como más o menos favorable, y la equidad, que un 35% del personal la percibe como más o menos favorable y un 24%, como desfavorable.

Dadas las referidas condiciones, así como el grado de correlación “positivamente alta” de 0.816 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con lo cual se deduce que, aspectos que forman parte del clima organizacional, como lo son la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad y la innovación, influyen significativamente en el grado de satisfacción laboral, es necesario que en la DIEDUC de Chiquimula, se procuren estrategias que mejoren su clima laboral.

Con base en los resultados anteriores, a un nivel de significancia de .000, que es menor a 0.01, se acepta la hipótesis de investigación “Mejores condiciones del clima organizacional se encuentran asociadas con un incremento en la satisfacción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”.

4.6 Consideraciones finales

A manera de resumen final, se describen en la siguiente tabla, los niveles de clima organizacional según cada uno de los factores que la integran, para que más concretamente se enfoque la atención en aquellos que, teniendo una "alta correlación" con la satisfacción laboral, sus niveles deben ser mejorados a fin de incrementar la satisfacción laboral en la DIEDUC de Chiquimula.

Cuadro 40. Niveles de Percepción del Clima Organizacional y su Correlación con la Satisfacción Laboral. Marzo 2016

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Autonomía	Cohesión	Confianza	Tolerancia a la Presión	Apoyo	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Desfavorable	6.0%	11.9%	17.9%	29.8%	3.6%	15.5%	23.8%	21.4%
Más o menos favorable	60.7%	44.0%	36.9%	69.0%	29.8%	38.1%	34.5%	36.9%
Favorable	33.3%	42.9%	39.3%	1.2%	33.3%	40.5%	27.4%	39.3%
Muy favorable	0.0%	1.2%	6.0%	0.0%	33.3%	6.0%	14.3%	2.4%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



Correlación con la Satisfacción Laboral								
Grados	0.327	0.567	0.724	0.382	0.647	0.610	0.712	0.787

 Positiva Alta

 Positiva Moderada

 Positiva Baja

Fuente: Elaboración propia con base en Girón Campos (2014), de acuerdo a los resultados obtenidos con el programa SPSS versión 21.

El cuadro 40 muestra, las subvariables de Clima Organizacional que influyen en mayor grado la Satisfacción Laboral son la "Confianza", la "Equidad" y la "Innovación".

En relación a la confianza un 17.9% del personal, la perciben como "desfavorable" y un 36.9% perciben la confianza como "más o menos favorable". De ahí que puede evidenciarse que un porcentaje bastante significativo de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, perciben un clima laboral incómodo y adverso en cuanto a 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.

Lo anterior permite establecer que es necesario atender este elemento del clima organizacional, pues se ha comprobado que dicho aspecto tiene una fuerte influencia en el grado de satisfacción de los empleados.

Puede observarse también, que la equidad es un factor altamente significativo en la satisfacción de los empleados, pero se observa que un significativo 23.8% percibe el clima organizacional en relación a la equidad como "desfavorable" y un 34.5% lo percibe como "más o menos favorable", por lo que se puede inferir que los empleados consideran que las políticas y reglamentos dentro de la institución no son equitativos y claros. De ahí que es necesario que las autoridades de la Dirección Departamental presten atención a esta variable del clima organizacional

En el caso de la innovación, puede observarse que 21.4% de los empleados la perciben como "desfavorable" y un 36.9% como "más o menos favorable", debido a que deben ceñirse a procedimientos legalmente establecidos o normados, por lo que es necesario mejorar estos resultados a fin de incrementar la satisfacción laboral, pues como se evidenció, esta subvariable del clima organizacional influye altamente en la satisfacción laboral.

Además de las consideraciones anteriores, es necesario que se atienda el resto de subvariables del clima organizacional que influyen en la satisfacción de los empleados de la DEDUC de una manera "positivamente moderada" como lo son la cohesión, el apoyo y el reconocimiento, y aún aquellas que influyen de una manera "positiva baja", como la autonomía y la tolerancia a la presión laboral, pues todas estas subvariables en conjunto, tienen una influencia "positiva alta" en la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

- Considerando que cuando aumenta la percepción que se tiene sobre aspectos como libertad y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades, esto incide en el aumento de la satisfacción laboral aunque no de una forma preponderante, debido al grado de correlación obtenido de 0.327, por lo que **se comprobó que a mayor autonomía en el trabajo, mayor satisfacción laboral.**
- De acuerdo al grado de correlación positivo moderado obtenido de 0.567, cuando aumentan aspectos de la cohesión, como lo son las relaciones dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y una proporción de ayuda material en la realización de sus tareas se relacionan positivamente aunque no preponderante en el aumento de en la satisfacción laboral, **por lo que se pudo establecer que a mayor cohesión del grupo, mayor satisfacción laboral.**
- Se determinó que cuando aumentan aspectos de la confianza, tales como 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 aumenta significativamente la satisfacción laboral, por lo que tomando en cuenta el grado de correlación “positiva alta” de 0.724. **se determina que a mayor confianza entre los colaboradores, mayor satisfacción laboral**
- Se comprobó que **un aumento en la tolerancia presión laboral incide muy poco en el aumento de la satisfacción** de los empleados que laboran en la institución, considerando el grado de correlación positiva baja de 0.382 obtenido entre las variables presión y satisfacción laboral, lo cual indica que existe relación en un nivel bajo entre la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, así como con finalización de la tarea y la satisfacción de los empleados de la DIEDUC.
- Considerando el grado de correlación obtenida de 0.647 “positiva moderada”, se deduce que, para que se dé un aumento en la satisfacción laboral de los empleados, se relaciona moderadamente el aumento en el respaldo y tolerancia dentro de la institución, así como el aumento en el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo, razón por la que se determinó que el aumento del apoyo en el trabajo está asociado al aumento de la satisfacción laboral, **por lo que se concluye que a mayor apoyo en el trabajo, mayor satisfacción laboral**

- El aumento de la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa se relaciona positivamente en el aumento de la satisfacción aunque en un nivel moderado, por cuanto se obtuvo una correlación “positiva moderada” de 0.610, **concluyendo que a mayor reconocimiento en el trabajo, mayor satisfacción laboral.**
- El grado de correlación de 0.712 “positiva alta” **permite inferir que a mayor equidad en el trabajo, mayor satisfacción laboral**, significando esto que cuando aumenta la percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución, esto se relaciona altamente sobre el aumento de su satisfacción laboral.
- Se determinó que cuando aumentan aspectos como del ánimo que se da para asumir riesgos, cuando aumentan las condiciones para ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia, esto se relaciona de una manera significativa en el aumento de la satisfacción de los empleados de la institución derivado del grado de correlación de 0.787 “positiva alta”, **por lo que se pudo establecer que A mayor equidad en el trabajo, mayor satisfacción laboral**
- Derivado del grado de correlación obtenido 0.816 "positiva alta" se puede inferir que cuando existen condiciones en los que se promueven aspectos que forman parte del clima organizacional, como lo son la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad y la innovación, se relacionan significativamente en el grado de satisfacción de los empleados de la institución lo que permite confirmar que **“mejores condiciones del clima organizacional se encuentran asociadas con un incremento en la satisfacción laboral del personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”.**

RECOMENDACIONES

1. Que el Ministerio de Educación ponga en práctica dentro de su eje de acción de Gestión Institucional, fortalecer a las Direcciones Departamentales de Educación, no solo en las capacidades administrativas y financieras, sino también las capacidades de liderazgo del personal que las conforman, como el principal componente para su funcionamiento.
2. Que el Ministerio de Educación a través de la Dirección de Recursos Humanos, diseñe estrategias y lineamientos para que cada Dirección Departamental establezca su propio plan de mejora, tomando en consideración los diferentes contextos de cada una de ellas.
3. Que el Director(a) de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula a través de la Sección de Recursos Humanos, implemente actividades donde involucre a todo el personal de la DIEDUC para que se fortalezcan las relaciones interpersonales, que son factor importante para fortalecer el clima de la institución.
4. Que el Director(a) de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, apruebe la implementación de un plan de mejora para fortalecer las habilidades directivas, como medio para potenciar el liderazgo de los jefes de departamento y de las unidades de apoyo de la DIEDUC, a fin de mejorar el clima laboral.
5. Que los jefes de departamento y jefes de unidades de apoyo de la DIEDUC, se integren al plan de capacitación, sugiriendo además, que se replique y ponga en práctica en sus respectivos departamentos y unidades.
6. Implementar un plan de capacitación con énfasis en el liderazgo, como estrategia para mejorar el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 24, núm. 1. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España
2. Ashforth, B.E. (1985). "Climate formations: issues and extensions". Academy of Management Review, 10, 4 (1985), pp. 837-847.
3. Bardasz, I. (1999). Relación del clima organizacional con la productividad en investigación en una organización de educación superior. Tesis de grado Magister en Educación con mención en gerencia educativa. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela.
4. Blanco N. y Alvarado M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso científico social. Revista de Ciencias Sociales 11(3). Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo Venezuela.
5. Blumer, H. (1969) "Symbolic Interactionism: Perspective and Method". Berkeley. University of California Press.
6. Bravo, M. J.; Peiró, J. M. Y Rodríguez, I. (1996), "Satisfacción Laboral", en Peiró, J. y Prieto, F. (Eds.). Tratado de psicología del trabajo, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto, España: Ed. Síntesis S.A.
7. Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización: Enfoque Integral. México: Limusa.
8. Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler E. E. y Weick, K. E. (1970), Managerial Behavior: Performance and Effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
9. Chiang Vega, Mª M.; Núñez, A. Y Martín, Mª J. (2010), "Impacto del clima y la satisfacción laboral sobre el rendimiento de profesores universitarios", Investigaciones de Economía de la Educación.
10. Chiang, M. y Núñez, A. (2007). "Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior". ICADE, (72), 49-74.
11. Chiang, M.; Salazar, M. y Núñez, A. (2008), "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas): Desarrollo adaptación y validación de instrumentos". Revista Universum. Universidad de Talca
12. Dessler, G. (1993). Organización y administración: enfoque situacional. México, D.F. [etc.: Prentice-Hall.
13. Ekvall, G. (1986), "El Clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones". Psicología del trabajo y las organizaciones.

14. Friedlander, F. y Margulies, N. (1969), "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction". *Personnel Psychology*.
15. García-Ramos M, Luján-López M.E., Martínez-Corona M.Á. (2007). "Satisfacción laboral del personal de salud". *Rev. Enferm IMSS* 15 (2)
16. Garrido Buj, S. (2006) "Dirección estratégica". Madrid, McGraw Hill.
17. Girón Campos, B.T. (2014). La satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional en el personal directivo, administrativo, docente y operativo del Centro Universitario de Oriente, CUNORI. Chiquimula, Guatemala
18. Griffin, R.W. (1981). A longitudinal investigation of task characteristics relationships. *Academy of Management Journal*.
19. Guion, R. M. (1973), "A Note on Organizational Climate". *Organizational Behavior and Human Performance*.
20. Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*. Nueva York: Addison-Wesley
21. Harpaz, I. (1983), *Job satisfaction: Theoretical Perspectives and a Longitudinal Analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
22. Hernández Sampieri, R. Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (3. ed.). Sao Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil.
23. Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.
24. Indik, B. P. (1965), "Organizational Size and Member Participation". *Human Relations*.
25. Inkson, J. H.; Pugh, D. S. y Hickson, D. J. (1970), "Organization Context and Structure: An abbreviated Replication". *Administrative Science Quarterly*.
26. James, L. R. y Jones, A. P. (1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". *Psychological Bulletin*.
27. James, L. R.; Hater, J.; Gent, M. Y Bruni. J. (1978), "Psychological Climate: Implications from Cognitive Social Learning Theory and Interactional Psychology". *Personnel Psychology*.
28. Joyce, W. y Slocum, J. (1979), "Climates in Organizations", en KERR, S. (Ed.), *Organizational Behavior*, Columbus, Grid Public.
29. Joyce, W. y Slocum, J. (1982). "Climate discrepancy: Redefining the concepts of Psychological and organizational climate. *Human relations*". 35, 11, p. 851-872.
30. Joyce, W. y Slocum, J. (1984). "Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations" en *Academy of management journal*.
31. Kline, T. J. B. y Boyd, E. (1991), "Organizational Structure, Context and Climate: Their Relationship to Job Satisfaction at the Three Managerial Levels". *The Journal of General Psychology*.

32. Koys, D. J. y Decottis, T.A. (1991), "Inductive Measures of Psychological Climate". Human Relations.
33. Likert, R. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes". Archives of Psychology Motivación de personal y clima laboral. (1992). Barcelona: Harper & Lynch.
34. Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", en Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.
35. Ministerio de Educación. (2011). Manual de Funciones, Organización y Puestos de las Direcciones Departamentales de Educación. Guatemala
36. Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. Psicologemas. 5,59-74
37. Payne, R. L. y Pugh, D. S. (1976), "Organizational Structure and Climate", en Dunnette, M. D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.
38. Peiró, J.M. et.al. (1989), "El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP)". Revista de Psicología de la salud.
39. Pérez Bilbao, J. y Fidalgo Vega, M. (1994). INSHT. Recuperado en julio 2015, de NTP 394:http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf.
40. Plumise, L. (1991). A Visit with Fred Herzberg. En: Management Newsletter, May, Rahman, T y Khaleque, A. The purpose in life and academic behavior of problem students in Bangladesh. In Social Indicator Research.
41. Poole, M.S. y McPhee, R.D. (1983). "A structural analysis of organizational climate". In L.L. Putnam and M.E. Pacanowsky (eds.), Communication and organizations: An interpretive approach (195-219). Beverly Hills, Ca: Sage.
42. Rebeco, A. (2001) Informe de Satisfacción, Usuario Interno. Hospital Guillermo Grant Benavente Concepción. Informe institucional.
43. Reichers, A. E. y Schneider, B. (1990), "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", en Schneider, B. (Ed.), Organizational Climate and Culture, San Francisco, Jossey-Bass.
44. Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
45. Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Pearson Educación.
46. Ross, I.C., Zander, A. (1979). Satisfacción de necesidades y rotación de personal. En Vroom, V.H., Deci, E.L. (Eds.) Motivación y alta dirección. México: Trillas.

47. Rousseau, D. M. (1988), "The Construction of Climate in Organizational Research", in Cooper, C. I. y Robertson, I. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.
48. Ruiz Bolívar, Carlos (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Barquisimeto. Lara, Venezuela: CIDEG
49. Salgado, J. F.; Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996), "Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME". *Psicothema*,
50. Schneider, B. Y Reichers, A. E. (1983), "On the Etiology of Climates". *Personnel Psychology*.
51. Schneider, B. y Snyder, R. A. (1975), "Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate". *Journal of Applied Psychology*.
52. Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social, en Galindo, J. (Coord.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.
53. Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona, EUB.
54. Smith, Adam (1992). *La riqueza de las naciones*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
55. Suárez R, P. (2001) *Metodología de la investigación: diseños y técnicas*. Bogotá: Orión Editores.
56. Terborg, J. R. (1981). "Interactional psychology and research on human behavior in organizations". *Academy of Management Review*, 6, 569-57.6
57. Tolman, C. (1926). "A behavioristic theory of ideas". *Psychological Review*. 33, 352-396.
58. Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
59. Vega, M. (2006). *Psicosociología del trabajo* (2a ed.). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
60. Vroom, V. H. (1964), (2ª Ed. 1967) *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley and Sons.
61. Warr P, Cook J, Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*.
62. Weinert, A. B. (1985), *Manual de Psicología de la Organización*, Barcelona: Edit. Herder.

APÉNDICE

PLAN DE CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Presentación

Los resultados obtenidos en la investigación, dan la pauta sobre la necesidad de atender todos los elementos del clima laboral, puesto que todos se relacionan de manera positiva con la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula; aún la tolerancia a la presión laboral, sobre la cual un alto porcentaje la perciben más o menos favorable, es importante no solo atenderla, sino aprender sobre cómo manejarla.

Además de lo anterior, el Plan Estratégico 2016-2020 del Ministerio de Educación, contempla como indicador en su Eje de Gestión Institucional que “al finalizar la gestión, las 25 Direcciones Departamentales de Educación –DIDEDUC’s– han fortalecido sus capacidades administrativas y financieras para una eficiente y eficaz desconcentración con vistas a la descentralización”.

Es importante señalar que, el servicio diario que brindan los empleados de la institución para la consecución de los objetivos y metas del Ministerio de Educación, requiere que éstos aporten lo mejor de sí, lo cual no puede ser posible, si no se sienten satisfechos con el trabajo y las condiciones que éste les ofrece.

Bordas Martínez (2016), señala que “generar un contexto de trabajo en que las personas sean capaces de aportar lo mejor de sí mismas de una forma voluntaria y sostenible en el tiempo es relevante de cara al éxito empresarial, además de ser parte importante de su responsabilidad social”.

Dentro de las capacidades administrativas, la dirección realizada con liderazgo representa una ventaja para las organizaciones. “El liderazgo efectivo, es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países” (Choo, 2007).

Los altos directivos de las organizaciones deben ser los artífices en fomentar culturas de liderazgo en sus equipos de trabajo.

En virtud de lo anterior, se propone que a través de la Dirección de la Dependencia, un Plan de Capacitación en Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional dirigido el personal de la DIDEDUC.

2. El liderazgo como estrategia de mejora del clima organizacional

Como lo evidenció el estudio realizado, el clima organizacional tiene una importante influencia sobre la satisfacción, por lo que es necesario establecer la forma de propiciar su mejoramiento y cambio como medio para mejorar la satisfacción de los empleados y por ende de la mejora de los resultados de la DIEDUC.

De acuerdo a Colom y Florensa (2015) citado por Bordas Martínez (2016), “...distintos autores han destacado la influencia de las características del líder y sus estilos de liderazgo sobre el clima laboral y el rendimiento de grupos “

Goleman (2002) afirma que actualmente se dispone de datos procedentes de un amplio abanico de entornos que establece la existencia de un estrecho vínculo entre el liderazgo y el clima laboral. “Este autor aporta numerosas evidencias de la estrecha relación entre liderazgo, clima y resultados empresariales, concluyendo que los líderes con más éxito presentan una mayor inteligencia emocional... el crecimiento sostenido de las empresas dirigidas por los jefes que exhiben las competencias de inteligencia emocional superiores a los de aquellas cuyos jefes adolecen de tales fortalezas...” (Bordas Martínez, 2016).

Bajo los razonamientos anteriores, se propone un “plan de capacitación en liderazgo”, basado en el sistema de valores en competencia para la mejora del clima organizacional de la DIEDUC de Chiquimula.

3. Modelo de clima y cultura organizacional de Cameron (2006)

3.1 Clima y Cultura Organizacional

El clima laboral puede definirse como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Chiavenato, 1999).

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de

determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización (Chiavenato, 1999).

Clima y Cultura son dos constructos que no siempre han estado relacionados. Una primera conexión entre el clima y la cultura, viene precisamente de la mano de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el “clima colectivo” (Joyce y Slocum, 1984). Ya no se trata de insistir en la percepción individual de la “atmósfera” organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es el “clima colectivo”; un clima que refleja también un determinado contexto social: el de la organización (González-Romá y Peiró 1999).

De alguna forma, el clima es una manifestación de la cultura organizacional, por lo que es interesante conocer aquellas características de la cultura organizativa o tipología que recoge una mayor cantidad de elementos que se identifican con el éxito de la organización.

Un modelo que es aceptado entre varios autores es el Modelo de Tipología Cultural de Cameron y Quinn (1999), en el que se conjugan varios elementos entre ellos; cómo se concibe la organización, las personas y sus patrones de comportamiento, la gerencia y sus pautas de actuación, el estilo de dirección, los valores compartidos y el éxito empresarial. De este modelo se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura. (Ortiz, P. y Olaz, A. 2009).

Cuadro 41. Cultura Organizacional basada en el Modelo de Cameron y Quinn (2006)

CULTURA CLAN	CULTURA ADHOCRÁTICA
La empresa es concebida como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia es entendida como ejemplo de un buen tutor, consejero y padre de todos los que componen la gran familia. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en grupo, el consenso y la participación. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. El trabajo en equipo es muy importante. Estratégicamente es muy importante el desarrollo humano de sus miembros. Debe existir una gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se basa en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores	La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y asumiendo de riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad. Los valores compartidos por el personal son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Hay que estar a la última en todo. Estratégicamente es importante el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos. Se busca ser líderes en productos e innovación
CULTURA DE MERCADO	CULTURA JERARQUICA
La empresa es una entidad orientada a los resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos. Los valores compartidos por el personal son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos. Todos saben que el mercado es muy agresivo. Estratégicamente es importante desarrollar acciones competitivas y el logro de los objetivos es agresivo. Se pone énfasis en la idea de vencer a la competencia. El éxito se basa en la penetración en el mercado y cuota de mercado. Se trata de ser el número uno respecto a los competidores	La empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre. Los valores compartidos por el personal son el respeto a las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos clave. El éxito se basa en la eficiencia. El cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos

Fuente: Elaboración propia con base en el Modelo de Cameron y Quinn (2006) citado por Ortiz, P. y Olaz, A. (2009)

3.2 Caracterización del clima laboral asociado a la tipología cultural del Modelo de Cameron y Quinn

El clima laboral en la cultura clan: La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos o fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. Existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima laboral y la irracionalidad es capaz de dinamitar o fortalecer situaciones críticas entre los miembros de la comunidad laboral.

El clima laboral en la cultura adhocrática: El buen o mal clima depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima laboral.

El clima laboral en la cultura jerárquica: El buen o mal clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar.

El clima laboral en la cultura de mercado: El buen o mal clima guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos. Por otro lado, un elevado nivel en las expectativas creadas puede ser un importante generador de frustración colectiva.

3.2.1 Sistema de valores en competencia

Dado a que la presente propuesta va dirigida a los jefes de Departamento y Unidades de Apoyo de la DEDUC, es importante que se fortalezcan sus habilidades directivas con un enfoque basado en el liderazgo.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006) durante las últimas dos décadas se ha investigado a más de 80 mil directivos, con lo cual se ha podido establecer un sistema de organización para fortalecer las habilidades de liderazgo y administración, basado en uno de los modelos de liderazgo más difundidos: el “Sistema de valores en competencia”.

De acuerdo a las investigaciones hechas, para ser directivos eficaces, los individuos deben ser competentes en cuatro tipos de habilidades basadas en las tipologías culturales del Modelo de Cameron y Quinn (2006)

1. **De clan**, las cuales les permiten estar enfocados en la colaboración. Incluyen aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas
2. **De adhocracia** que les permiten estar enfocados en la creación; incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio
3. **De mercado** para enfocarse en la competencia, incluyen las requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas.
4. **De jerarquía** para estar enfocados en el control las que se requieren para mantener el control y la estabilidad

Basado en el modelo anterior, es importante señalar como lo indican Whetten y Cameron (2011), que los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos, por lo que dichos autores resumen las habilidades de liderazgo y directivas necesarias para fortalecer los cuatro tipos de habilidades del Modelo de Cameron y Quinn, en el siguiente cuadro:

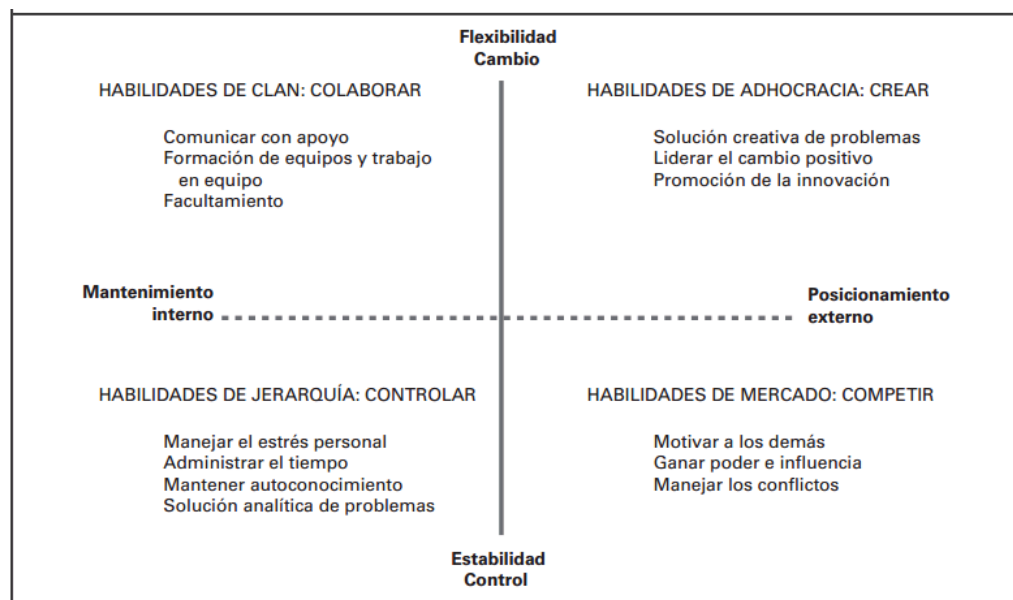


Figura 2. Habilidades de liderazgo y directivas necesarias para fortalecer los cuatro tipos de habilidades del Modelo de Cameron y Quinn.

Elaboración propia con base en el Modelo de Cameron y Quinn (2006) citado por Ortiz, P. y Olaz, A. (2009)

3.3 Habilidades de liderazgo y directivas para promover la confianza, la equidad y la innovación y el fomento de la confianza:

Mishra (1992) revisó la bibliografía sobre la confianza interpersonal y reportó que la falta de confianza entre los individuos, no sólo bloquea la comunicación de calidad, la transmisión de información, la competencia para tomar decisiones y las habilidades para resolver problemas, sino que también provoca altos niveles de estrés personal.

Sentirse parte de un grupo, sentir que uno le importa a los demás y sentir la confianza de otras personas produce normas de cooperación y compromiso, y alienta respuestas constructivas hacia el estrés (Bandura, 1997).

De esa cuenta, fortalecer las habilidades de liderazgo y directivas, contribuye a mejorar la confianza entre el personal, y también otros aspectos como el apoyo, la cohesión.

Los buenos directivos también necesitan ser justos y no deben tomar ventaja de nadie. Ellos son equitativos en sus acciones. Los empleados tienen claros los criterios que utiliza el directivo para hacer juicios, así como la manera en que aplica esos criterios. Los directivos deben dejar en claro cuáles son los estándares que utilizarán para juzgar a los empleados, y asegurarse de que esos estándares se apliquen sin sesgos.

De acuerdo a Cropanzano y Folger (1996) citados por Whetten, D & Cameron, K.S. (2011), “Una vez que se han determinado las recompensas adecuadas para cada empleado, el directivo debe decidir cómo distribuir las”. Esto implica cuestiones de equidad. Cualquier beneficio de las recompensas valiosas se verá obstaculizado si los empleados sienten que no están recibiendo lo justo.

Por otra parte, al desarrollar habilidades de liderazgo y directivas, se fomenta la innovación al responsabilizar a las personas de las nuevas ideas y al darles estímulos con cierta periodicidad

En ese sentido, desarrollar habilidades tanto de liderazgo como directivas basado en el sistema de valores de competencias, promoverá los aspectos del clima organizacional que tienen una fuerte relación con la satisfacción laboral, como lo son la confianza, la equidad y la innovación.

4. Plan de capacitación en liderazgo

4.1 Objetivos

- Implementar un plan de capacitación en liderazgo, que contenga estrategias para mejorar el clima organizacional, mediante el fortalecimiento tanto de las habilidades de liderazgo como directivas, del personal de la DIEDUC de Chiquimula.

4.2 Alcance

El Plan de Capacitación en Liderazgo para mejora del Clima Organizacional de la DIEDUC se implementará con el apoyo de la Dirección de la DIEDUC de Chiquimula, y será dirigido a todo el personal que conforma la institución.

4.3 Estrategias

Con base en las consideraciones establecidas en la investigación realizada, se propone que la Dirección de la Departamental de Educación de Chiquimula implemente a través de la gestión ante el Departamento de Capacitación y Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos del MINEDUC, un Modelo de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional de la DIEDUC con el cual se fortalezcan sus habilidades directivas, como medio para potenciar su liderazgo, para lo cual se utilizarán las siguientes estrategias:

- Metodología de exposición-diálogo
- Presentación y discusión de casos
- Realización de talleres
- Desarrollo de actividades en equipo

4.4 Temas de capacitación

Las habilidades que se propone sean fortalecidas, son las propuestas por David A. Whetten y Kim S. Cameron (2011), las cuales se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro 42. **Propuesta de las habilidades de liderazgo y directivas a fortalecer en el personal de la DIEDUC de Chiquimula.**

HABILIDADES PERSONALES		ELEMENTO A MEJORAR
1	Desarrollo del autoconocimiento	CONFIANZA
2	Manejo del estrés personal	PRESIÓN
3	Solución analítica y creativa de problemas	INNOVACIÓN
HABILIDADES INTERPERSONALES		
4	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	APOYO
5	Ganar poder e influencia	RECONOCIMIENTO
6	Motivación de los demás	EQUIDAD
7	Manejo de Conflictos	CONFIANZA
HABILIDADES GRUPALES		
8	Facultamiento y delegación	AUTONOMÍA
9	Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	COHESIÓN
10	Liderar el cambio positivo	INNOVACIÓN

Fuente: Elaboración propia, basada en Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011).
Desarrollo de Habilidades Directivas. 8ª. Ed. Citado por Girón Campos, B.T. (2014)

4.5 Recursos

a. Humanos:

- Director(a) Departamental de Educación
- Personal del Departamento de Evaluación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos del MINEDUC.

b. Materiales:

- Infraestructura:
Instalaciones de la DIEDUC
- Mobiliario, equipo y otros:
Equipo de cómputo y audiovisual, mesas de trabajo, papelería y útiles de oficina.

4.5 Presupuesto

a. Recursos Humano

Personal del Departamento de Evaluación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos del MINEDUC.

b. Recursos Financieros

Se deben contemplar viáticos para el equipo del Departamento de Evaluación y Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos del MINEDUC que desarrolle la capacitación

4.6. Cronograma de actividades

Cuadro 43. **Actividades propuestas para la implementación del plan de mejora de del clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.**

No.	ACTIVIDAD	DURACIÓN	RESPONSABLE
1	Gestión y aprobación del plan de capacitación	1 mes	Director(a) Departamental de Educación
2	Socialización del plan	1 mes	Sección de Recursos Humanos de la DIEDUC
3	Preparación de los temas de capacitación	2 meses	Sección de Recursos Humanos y Unidad de Desarrollo Institucional
4	Desarrollo de temas	1 año	Sección de Recursos Humanos y Unidad de Desarrollo Institucional y personas invitadas
5	Seguimiento y evaluación	Durante todo el proceso	Sección de Recursos Humanos y Unidad de Desarrollo Institucional

Fuente: Elaboración propia. Marzo 2016

4.7 Seguimiento y evaluación

La Dirección de la dependencia con el apoyo de la Sección de Recursos Humanos debe establecer un cronograma para llevar a cabo el modelo de liderazgo propuesto, recomendando realizar dentro un periodo prudencial una nueva medición del clima laboral de la institución.

5. Bibliografía

1. Bandura, A. (1997). "Self-Efficacy: The Exercise of Control". New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
2. Bordas Martínez, M.J. (2016). "Gestión estratégica del clima laboral". Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
3. Cameron, K.S., y Quinn, R.E. (2006). "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework". Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Chiavenato, I. (1999). "Administración de recursos humanos". (5ª. Ed). McGraw Hill.
5. Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute. Research and Practice in Human Resource Management
6. Colom Gorgues, A. y Florensa Guiu, R. (2015) "El liderazgo y la dirección empresarial. Evolución de estilos y modelos de liderazgo, comportamiento y motivación", en Anuario de la Fundación Ciudad de Lleída, No. 24.
7. Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A., (2002). "El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
8. Girón Campos, B.T. (2014). La satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional en el personal directivo, administrativo, docente y operativo del Centro Universitario de Oriente, CUNORI. Chiquimula, Guatemala-
9. González Romá, V. y Peiró J.M. (1999): "Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo" en Revista de Psicología General y Aplicada.
10. Joyce, W. y Slocum, J. (1984): "Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations" en Academy of management journal.
11. Mishra, A. K. 1992. Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management teams. Unpublished dissertation. Ann Arbor, MI: The University of Michigan School of Business Administration.
12. Ortiz, P. y Olaz, A. (2009): Conexiones entre Cultura Organizativa y Clima Laboral: Aproximación a un Modelo de Auditoría sociolaboral de Recursos Humanos. Libro de Actas. VII International Workshop on HRM. New Scenarios in Human Resource Management. Murcia.
13. Whetten, D & Cameron, K.S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (8a. ed.). México, Pearson Education.

ANEXOS

ANEXO 1



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Departamento de Estudios de Postgrados
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTO, SECCIÓN Y UNIDAD
DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA

Objetivo: Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

Departamento, Sección o Unidad:

1. ¿Tiene el personal la libertad de decidir en qué momento realizará su trabajo?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

2. ¿Considera que el personal es unido y trabaja en equipo?

SI ☐

NO ☐

¿Por qué?

3. ¿Considera que existe un ambiente de confianza entre usted y el personal a su cargo?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

4. ¿El departamento, sección o unidad a su cargo es un lugar relajado para trabajar?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

5. ¿Considera personal de esta institución se apoya en las tareas que se deben realizar?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

6. ¿Felicita al personal a cargo cuando realizan bien su trabajo?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

7. ¿Considera que el personal a su cargo piensa que recibe de usted un trato justo?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

8. ¿Considera que personal cuenta con las instalaciones adecuadas?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

9. ¿Considera que sus subalternos piensan que tienen un puesto importante en esta institución?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

10. ¿Considera que el personal a su cargo piensa o siente que tiene un buen trabajo, en términos generales?

SI ☐ NO ☐

¿Por qué?

ANEXO 2



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Departamento de Estudios de Postgrados
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la DIEDUC de Chiquimula

Departamento, Sección o Unidad:

Puesto funcional:

		SI	NO	A VECES
1	Organiza su propia forma de trabajar			
2	Recibe ayuda de sus compañeros			
3	Recibe ayuda de su jefe			
4	Los miembros de la oficina trabajan en equipo			
5	Tiene un trabajo relajado			
6	Se observa irritado o estresado por el trabajo			
7	El jefe reconoce el trabajo que realiza el empleado			
8	A mis superiores les interesa que me desarrolle profesionalmente.			
9	El jefe trata a todos por igual			
10	Se le permite participan en capacitaciones u otras actividades de desarrollo			

Algo que desee agregar en relación al tema:

FECHA: _____

ANEXO 3



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Departamento de Estudios de Postgrados
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA

Objetivo: Determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula

Este cuestionario se realiza con fines a mejorar la satisfacción laboral. En ningún momento será utilizado para afectar a nadie. Será usado con total discreción. Gracias por su colaboración

Departamento, Sección o Unidad: _____

Puesto funcional: _____

Escolaridad: Primaria: ☐ Media: ☐ Licenciatura: ☐ Maestría: ☐ Doctorado: ☐ Edad:

Profesión: _____

Otros estudios: _____

Tiempo de laborar en la institución: _____ años Tiempo en el puesto: _____ años Género: F ☐ M ☐

Estado Civil: Casado ☐ Soltero ☐ Divorciado ☐ Separado ☐ Viudo ☐ Unido ☐

No.	ASPECTOS	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
AUTONOMÍA						
1	Tengo la libertad de decidir cuándo realizaré mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	1	2	3	4	5
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	1	2	3	4	5
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	1	2	3	4	5

COHESIÓN						
6	Las personas que trabajan en esta institución se ayudan los unos a los otros.	1	2	3	4	5
7	Las personas que trabajan en esta institución se llevan bien entre sí.	1	2	3	4	5
8	Las personas que trabajan en esta institución tienen un interés personal el uno por el otro.	1	2	3	4	5
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en esta institución	1	2	3	4	5
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	1	2	3	4	5
CONFIANZA						
11	En esta institución se puede confiar en que no se divulguen las cosas que cuento en forma confidencial.	1	2	3	4	5
12	El personal de esta institución es de principios definidos	1	2	3	4	5
13	En esta institución cuento con personas con quien se puede hablar abiertamente.	1	2	3	4	5
14	Mis superiores cumplen con los compromisos que adquieren conmigo.	1	2	3	4	5
15	Recibo buenos consejos de mis compañeros en esta institución.	1	2	3	4	5
TOLERANCIA A LA PRESIÓN						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	1	2	3	4	5
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	1	2	3	4	5
18	En casa, regularmente pienso en el trabajo que tengo pendiente de realizar.	1	2	3	4	5
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	1	2	3	4	5
20	Muchas de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	1	2	3	4	5
APOYO						
21	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros cuando la necesito	1	2	3	4	5
22	A mis superiores les interesa que me desarrolle profesionalmente.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe me respalda 100%	1	2	3	4	5
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Puedo contar con el apoyo de mis superiores cuando lo necesito	1	2	3	4	5

RECONOCIMIENTO						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	1	2	3	4	5
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	1	2	3	4	5
29	Mis compañeros reconocen cuando realizo bien mi trabajo	1	2	3	4	5
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	1	2	3	4	5
EQUIDAD						
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mis superiores.	1	2	3	4	5
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	1	2	3	4	5
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	1	2	3	4	5
34	Mis superiores tratan a todos sus subordinados por igual	1	2	3	4	5
35	En esta institución cuando se sanciona a alguien porque probablemente esa persona se lo merece.	1	2	3	4	5
INNOVACIÓN						
36	En esta institución se anima a desarrollar las ideas propias.	1	2	3	4	5
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	1	2	3	4	5
38	En esta institución se anima a mejorar las formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	1	2	3	4	5
40	En esta institución se "valora" nuevas formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5

No.	EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL:	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Me siento satisfecho con los resultados de mi trabajo	1	2	3	4	5
2	Cuando la institución finaliza un proceso con éxito me siento parte de ese éxito	1	2	3	4	5
3	Recibo una felicitación de mi jefe cuando culmino un trabajo	1	2	3	4	5
4	La institución me reconoce cuando finaliza un proceso con éxito	1	2	3	4	5
5	Mis funciones y responsabilidades están de acuerdo al puesto que ocupo	1	2	3	4	5
6	El trabajo me brinda la oportunidad de tomar decisiones	1	2	3	4	5
7	Tengo oportunidad de hacer carrera en esta institución	1	2	3	4	5
8	La institución brinda la oportunidad de ascender a un mejor puesto	1	2	3	4	5
9	El trabajo que tengo me brinda la oportunidad de desarrollo y aprendizaje	1	2	3	4	5
10	La institución me brinda capacitación constante	1	2	3	4	5
11	Mi trabajo me permite poner en práctica mis conocimientos	1	2	3	4	5
12	De acuerdo a mis competencias debería estar en un mejor trabajo	1	2	3	4	5
13	Cuento con los servicios adecuados (agua, luz, baños, temperatura)	1	2	3	4	5
14	Cuento con el mobiliario y equipo para realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
15	Mis compañeros solicitan mi opinión cuando tienen alguna duda	1	2	3	4	5
16	Los jefes toman en cuenta a todo el personal por igual	1	2	3	4	5
17	Las normas de esta institución son bastante condescendientes	1	2	3	4	5
18	En esta institución las normas se aplican a todos por igual	1	2	3	4	5
19	Mi jefe apoya el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
20	Mi jefe atiende las observaciones o dudas que le presento	1	2	3	4	5
21	En esta institución existen buenas relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
22	Mantengo buena relación con mis compañeros de oficina	1	2	3	4	5
23	El salario que me pagan está acorde a las funciones que realizo	1	2	3	4	5
24	Tengo ventajas económicas sobre otros trabajos de igual naturaleza en el medio local.	1	2	3	4	5
25	Si cometo algún error, mis superiores me corrigen antes que sancionarme	1	2	3	4	5
26	Este trabajo me ofrece seguridad y estabilidad	1	2	3	4	5
27	El horario de esta institución me permite atender mi vida personal y familiar	1	2	3	4	5
28	La institución promueve actividades de desarrollo personal	1	2	3	4	5
Observaciones: _____						
