

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL
DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**



OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL
DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, AGOSTO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RECTOR

Lic. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc.	NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
Representantes de Profesores:	MAP	EDGAR ARNOLDO CASASOLA CHINCHILLA
	MAP	FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Representante de Graduados:	Lic.	ALBERTO GENESIO ORELLANA ROLDÁN
Representantes Estudiantiles:	Br.	EIBI ESTEPHANÍA LEMUS CRUZ
	MEPU	LEONEL OSWALDO GUERRA FLORES
Secretario:	Lic.	TOBÍAS RAFAEL MASTERS CERRITOS

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr.	FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa:	MSc.	GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Administración de Operaciones:	Licda.	MARJORIE AZUCENA GONZALEZ CARDONA
Administración y Mercadotecnia:	Lic.	ARNOLDO PAIZ PAIZ
Métodos Cuantitativos:	Lic.	ARNOLDO PAIZ PAIZ
Finanzas:	MSc.	GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

**JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Presidente:	Lic.	EDWIN ROLANDO RIVERA ROQUE
Secretario:	Lic.	DAVID ESTUARDO VILLATORO ARÉVALO
Vocal:	Licda.	REYES ARCHILA ALDANA



USAC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1028



Chiquimula, 03 de agosto de 2012

Maestro en Ciencias

NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA

PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO

Su Despachó

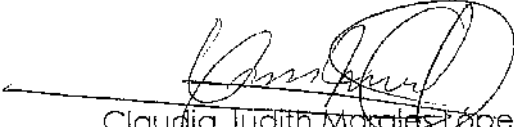
Señor Presidente:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional del Técnico en Administración de Empresas **OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA**, que consistió en el desarrollo de la monografía que intituló: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**".

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. La monografía realizada, presenta la percepción del ambiente que el personal administrativo tiene de la DEDUC, para que se tome en cuenta por los altos directivos para un mejor desempeño.

Por lo anterior y después de incorporar las recomendaciones realizadas por el tribunal que practicó la evaluación del informe final del trabajo de graduación; en mi opinión, el informe realizado por Otto Rolando Bonilla Guerra, cumple con los requisitos formales exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por lo expuesto recomiendo que por su medio, se eleve al Consejo Directivo y se acepte como requisito parcial previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de licenciado.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Claudia Judith Morales López
ASESORA PRINCIPAL



c.c. Archivo



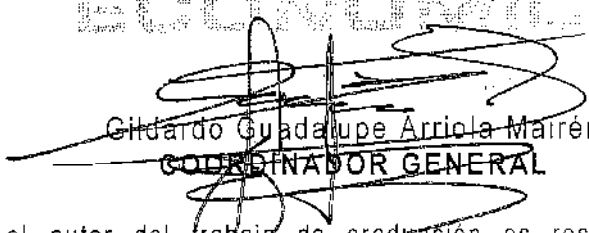
PROVIDENCIA: CCEE-ADE-003/2012

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, siete de agosto de dos mil doce. -----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**", que para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** y el grado académico de Licenciado, presenta el estudiante **OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA**, quien fuera asesorado por la Licenciada **CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**. -----

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito. -----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente el autor del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, siete
de agosto de dos mil doce. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la Licenciada CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ, quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE CHIQUIMULA**", que como requisito parcial para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS y el grado académico de Licenciado, presenta el estudiante **OTTO ROLANDO BONILLA GUERRA**, autorizándose su impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Nery Waldemar Galdamez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera. Por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Por hacer realidad en mi vida Josué 1:9 al decirme, que me esforzara y fuera valiente, que no temiera ni desmayara, porque el estaría conmigo.

A MIS PADRES

Otto Rolando Bonilla Guerra y Dora Lisbeth Guerra Díaz, por los valores que me han inculcado para ser un hombre de bien. Y Por todo el apoyo incondicional que me han brindado desde que tengo razón de existir.

A MIS HERMANOS

Lily Aminta y Erick Roberto Bonilla Guerra, por su cariño y apoyo. Los aprecio mucho.

A MIS ABUELITOS

Ana de Guerra, Ernesto Guerra y Lily de Bonilla, por ser un ejemplo a seguir y un motivo para continuar superándome.

A MI NOVIA

Jennifer Yuruvi Chigua Villafuerte, gracias por estar conmigo en este tiempo tan importante para mí.

A MI ASESORA

Claudia Judith Morales López, por la dedicación que me brindó para concluir este proyecto. Su ayuda profesional fue un soporte fundamental.

A MIS CATEDRATICOS DEL CUNORI

Lic. Arnoldo Paiz Paiz, M.A Edwin Rolando Rivera Roque, Licda. Reyes Archila Aldana y MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairen, por compartirme su sabiduría y consejo. Son una fuente enorme de conocimientos y un ejemplo a seguir.

RESUMEN

El clima organizacional es la expresión de como se sienten, piensan y actúan dentro de una organización, empresa o institución quienes la conforman. Este puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la misma. Pues expresa la opinión que los trabajadores y directivos tienen de ella. El estudio del clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones de los trabajadores en relación al centro donde laboran.

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula es una dependencia encargada de administrar y transmitir los lineamientos educativos emanados del Ministerio de Educación a todo el departamento.

A través de los años ha tenido cambios sustanciales en su estructura organizacional. Esto con el fin de mejorar los procesos, las actividades que realiza y la administración educativa del departamento. Uno de esos cambios importantes fue realizado en marzo del año dos mil nueve.

A pesar de ello, no se ha realizado una investigación acerca de la satisfacción del clima laboral que se desarrolla en la institución, objeto de estudio.

Esta investigación permitió conocer el grado de satisfacción que se percibe en el personal de la institución. Usando para ello, seis variables: Estructura de la institución, carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.

El análisis e interpretación de los resultados permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La carga de trabajo es regularmente satisfactoria. Esta no es equitativa para todas las unidades. Por ello el stress laboral que se manifiesta es alto.

Las relaciones interpersonales son regularmente satisfactorias. Evidencia poca cooperación entre empleados y no existe un adecuado manejo de conflictos.

El liderazgo que se manifiesta es regularmente satisfactorio. Debe fortalecerse estimulando a la excelencia de los trabajadores y dando más participación en la toma de decisiones.

Las condiciones de trabajo se sitúan como regularmente satisfactoria. El área de trabajo no cuenta con las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades laborales.

La calidad de vida laboral tiene un grado de aceptación satisfactorio. Por ello los empleados consideran alto el prestigio que otorga el trabajar en una institución como esta.

ÍNDICE GENERAL

Descripción	Página
Agradecimientos	vi
Resumen	viii
Índice general	ix
Listado de cuadros	xii
Listado de figuras	xv
Listado de abreviaturas	xvi
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema	3
1.2	Formulación del problema	5
1.3	Sistematización del problema	5
1.4	Objeto de estudio	6
1.5	Delimitación del estudio	6
	1.5.1 Delimitación temporal	6
	1.5.2 Delimitación espacial o geográfica	6
	1.5.3 Delimitación institucional	7
	1.5.4 Delimitación personal	7
1.6	Objetivos	7
	1.6.1 Objetivo general	7
	1.6.2 Objetivos específicos	7
1.7	Justificación	8
1.8	Tipo de investigación	9
1.9	Método de investigación	9
1.10	Definición de población	10
1.11	Operacionalización de variables e indicadores	12
1.12	Fuentes de datos	13

1.12.1	Primarias	13
1.12.2	Secundarias	13
1.13	Instrumento de recolección de datos	13
1.13.1	Cuestionario	13
1.13.2	Procesamiento de la información	13

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Antecedentes históricos	16
2.2	Misión	18
2.3	Visión	18
2.4	Mecanismos de funcionamiento	18
2.5	Estructura organizacional	21

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Orígenes del clima organizacional	23
3.2	Definiciones del clima organizacional	23
3.3	Dimensiones del clima organizacional	26
3.4.	Importancia del clima	30
3.5	Tipos del clima organizacional	31
3.6	La satisfacción en el trabajo	33
3.7	Como medir el clima organizacional	33
3.8	Fundamento teórico de las variables de estudio	35
3.8.1	Estructura de la organización	35
3.8.2	Carga de trabajo	37
3.8.3	Relaciones interpersonales	40
3.8.4	Estilos de liderazgo	41
3.8.5	Condiciones de trabajo	42

3.8.6	Calidad de vida laboral personal	43
-------	----------------------------------	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Aspectos generales	45
4.2	Variables del clima organizacional	45
4.2.1	Estructura de la institución	45
4.2.2	Carga de trabajo	47
4.2.3	Relaciones interpersonales	48
4.2.4	Estilo de liderazgo	50
4.2.5	Condiciones de trabajo	52
4.2.6	Calidad de vida laboral	54
4.3	Resultados globales	56
	Conclusiones	58
	Recomendaciones	60
	Bibliografía	63
	Apéndices	66

LISTADO DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Distribución de la población por sexo y edad	10
Cuadro 2	Distribución de la población por sexo y división organizacional	10
Cuadro 3	Distribución de la población por sexo y forma de contratación	11
Cuadro 4	Distribución de la población por sexo y jerarquía laboral	11
Cuadro 5	Distribución de la población por sexo y tiempo de servicio	11
Cuadro 6	Operacionalización de variables e indicadores	12
Cuadro 7	Ponderación por variables del clima organizacional	14
Cuadro 8	Escala de apreciación del clima organizacional	15
Cuadro 9	Forma de cálculo del grado de satisfacción con el clima organizacional	35
Cuadro 10	Grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable estructura organizacional a la variable carga de trabajo	45
Cuadro 11	Grado de satisfacción de los empleados hombre de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable estructura organizacional	46
Cuadro 12	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable estructura organizacional	46
Cuadro 13	Cuadro 13 grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable carga de trabajo	47
Cuadro 14	Grado de satisfacción de los empleados hombre de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable carga de trabajo	47
Cuadro 15	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable carga de trabajo	48
Cuadro 16	Grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable relaciones interpersonales	49

Cuadro 17	Grado de satisfacción de los empleados hombres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable relaciones interpersonales	49
Cuadro 18	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable relaciones interpersonales	50
Cuadro 19	Grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable	51
Cuadro 20	Grado de satisfacción de los empleados hombres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable estilo de liderazgo	51
Cuadro 21	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable estilo de liderazgo	52
Cuadro 22	Grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable condiciones de trabajo	53
Cuadro 23	Grado de satisfacción de los empleados hombres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable condiciones de trabajo	53
Cuadro 24	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable condiciones de trabajo	54
Cuadro 25	Grado de satisfacción de los empleados de la DIEDUC Chiquimula con relación a la variable calidad de vida laboral	55
Cuadro 26	Grado de satisfacción de los empleados hombres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable calidad de vida laboral	55

Cuadro 27	Grado de satisfacción de las empleadas mujeres de la DIEDUC de Chiquimula según su división organizacional con relación a la variable calidad de vida laboral	56
Cuadro 28	Grado de satisfacción laboral en la DIEDUC Chiquimula	57

LISTADO DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Organigrama general DIEDUC Chiquimula	22

LISTADO DE ABREVIATURAS

DIDEDUC	Dirección Departamental de Educación
OSC	Oficina de Servicio a la Comunidad
UDE	Unidad de Desarrollo Educativo
UDA	Unidad de Desarrollo Administrativo
UPAF	Unidad de Planificación y Administración Financiera
UDI	Unidad Departamental de Informática

INTRODUCCIÓN

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula es una dependencia del Ministerio de Educación responsable de ejecutar las políticas educativas en el departamento, así como: Asesorar, orientar, coordinar y evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje en los centros educativos de su jurisdicción.

La actividad que desarrolla cada empleado de esta dependencia es importante. Una adecuada percepción del clima organizacional, contribuiría de manera efectiva en la planificación y administración educativa de todo el departamento. Este aspecto constituye el horizonte del estudio porque influye en la motivación, satisfacción y desempeño eficiente y eficaz de los empleados, cuyas características del ambiente laboral las perciben directa o indirectamente.

Por ello, la dependencia requiere mecanismos de revisión periódica, para conocer cómo es percibida por los empleados, si su filosofía es comprendida y compartida, así como los problemas de comunicación entre el personal.

A través de la investigación se determinó la percepción del clima organizacional en el personal de la entidad, por medio de variables como: Estructura de la institución, carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.

Por otra parte, la investigación se aborda desde el enfoque ex –post-facto y se puede tipificar como descriptiva. Así también se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron captar la totalidad y la disparidad de elementos que conforman el estudio.

Para la recopilación de información, se utilizó un cuestionario con el objeto de conocer las opiniones de todo el personal del área focalizada.

El informe consta de cuatro capítulos, los cuales se desglosan de la siguiente forma:

Capítulo I: Comprende el marco metodológico, que incluye: Planteamiento del problema, justificación, formulación del problema, sistematización, identificación del objeto de estudio, delimitación del problema en forma espacial o geográfica, institucional y personal, objetivos generales y específicos. De igual forma el tipo de estudio donde se define el método de investigación, definición de población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos y fuentes de información.

Capítulo II: Compuesto por el marco referencial, el cual presenta el contexto dentro del cual se realizó la investigación.

Capítulo III: Lo constituye el marco teórico, el cual presenta las bases específicas que dan consistencia a la investigación, se fundamentan los elementos del diagnóstico y los procesos utilizados en la investigación.

Capítulo IV: En él se desarrolla análisis e interpretación de los resultados. Se tomaron en cuenta las variables estudiadas.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, que son un aporte complementario de respuesta a los objetivos planteados. Además, se muestran las bibliografías sobre las cuales está sustentado el presente informe.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

Las dependencias públicas como ejecutoras de las políticas gubernamentales, tienen problemas en la realización de la misión que se les ha encomendado. En algunos casos son complemento unas de otras y no compiten entre si. Esto provoca que no se preocupen por mejorar los servicios que prestan. A este problema se suma la baja motivación de los empleados muchas veces por salarios exiguos devengados o por condiciones de trabajo. Asimismo la falta de recursos les impide realizar un trabajo eficiente.

La Dirección Departamental de Educación de Chiquimula no es la excepción. Anteriormente se conocía como Supervisión Técnica de Educación Departamental y contaba con muy poco recurso humano. Fue en el año de 1996 cuando se crea la actual dependencia a través de acuerdo gubernativo 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996. Es parte del proyecto de modernización y descentralización del sistema educativo del país como respuesta a los compromisos contraídos en los acuerdos de paz. Viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses de la población, ha sido el principal objetivo.

Para el año 2002, contaba con una estructura organizacional mayor para el desarrollo de sus funciones. Dado el crecimiento de la población y la búsqueda de mejorar la administración educativa del departamento de Chiquimula. Incluía las unidades administrativas siguientes:

- Despacho del director departamental de educación;
- Asesoría;
- Oficina de Servicio a la Comunidad (OSC);
- Unidad de Desarrollo Educativo (UDE);

- Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA);
- Unidad de Planificación y Administración Financiera (UPAF);
- Unidad Departamental de Informática (UDI); y
- Supervisores Educativos y Coordinadores Técnico-Administrativos.

En marzo del 2009, se oficializa la reestructuración de la Dirección Departamental de Educación, ampliando su estructura organizacional con el fin de mejorar la eficiencia en los servicios de la educación, para lo cual se distribuyeron en Despacho Superior, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, 4 Departamentos, 11 Secciones y 20 Unidades. Esto también con el objetivo de acelerar los procesos para la realización del trabajo y empezar a desconcentrar algunos procesos que únicamente se realizaban en la ciudad capital de Guatemala.

La dirección ha sido objeto de estudios anteriores realizados por estudiantes de la Universidad de San Carlos. El primero en el año 2002, denominado: “Diagnostico administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.”¹ Los resultados comprobaron: Duplicidad de labores en ciertas áreas, personal insuficiente para ejecutar el trabajo, problemas de comunicación en los diferentes niveles de mando, poca motivación propiciada por coordinadores, entre otros-

El segundo, fue realizado en el 2003, fue titulado: “Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.”² Este antecedente demostró que la dirección carece de: Un trato justo y equitativo, respeto a los derechos de las personas, satisfacción laboral, estímulo para realizar el trabajo, comunicación interpersonal eficiente y condiciones adecuadas para laborar.

¹ Marlon Alcides, Valdez Velásquez. Diagnóstico administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Técnico en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002), p.52.

² Jessica Doribel, Díaz Hichos. Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003), p. 70.

En el año 2008, se ejecutó la tercera investigación. El estudio se denominó: “Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional.”³ El resultado evidenció que la disponibilidad de recursos era regularmente satisfactorio. Además, la claridad y coherencia se encontraba a nivel medio, considerando que muchos trabajadores conocían las metas y las consideraban bien establecidas. Pero, el estudio también evidenció que la información que se les brindaba en relación a logros era escasa.

Ninguno de estos estudios enfocó la problemática de la percepción del clima organizacional por parte de los trabajadores en la DIEDUC. Es decir, el conocimiento que cada uno tiene producto de la percepción de lo que ve, oye, siente y desea del ambiente de esa estructura organizacional, en medio de la cual desarrolla su labor. Por ello es de suma importancia conocer la incidencia que tiene la reestructuración en el clima organizacional de la DIEDUC.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el clima organizacional existente en el personal administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula?

1.3 Sistematización del problema

¿Cuál es la percepción por parte de los empleados acerca de la estructura organizacional?

¿Cómo se percibe la carga de trabajo en la Dirección Departamental de Chiquimula?

¿Cómo se perciben las relaciones interpersonales dentro de la Dirección Departamental de Chiquimula?

³ Andrea Carolina, Henkes Salguero. **Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional.** (Monografía de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008), p. 96.

¿Cuál es la percepción sobre el estilo de liderazgo que se manifiesta en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula?

¿Cuál es la percepción sobre las condiciones de trabajo que existen en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula?

¿Cuál es la percepción sobre la calidad de vida laboral que se manifiesta en la Dirección Departamental de Chiquimula?

1.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio es el clima organizacional del personal que labora actualmente en la DIDEUC de Chiquimula.

1.5 Delimitación del estudio

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación consideró la situación prevaleciente al mes de diciembre 2011.

1.5.2 Delimitación espacial o geográfica

La investigación se realizó en todas las áreas administrativas de la Dirección Departamental de Educación ubicada en 2ª. Calle “A” 00-90 zona 5 avenida del ferrocarril en el municipio de Chiquimula.

1.5.3 Delimitación institucional

La investigación se desarrolló en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, dependencia del Ministerio de Educación ubicada en 2ª calle “A” 00-90 zona 5 avenida del ferrocarril.

1.5.4 Delimitación personal

Para que la investigación aportara elementos valederos que respondieran al planteamiento del problema y con el propósito de obtener información objetiva se tomó a toda la población laboral de la Dirección Departamental Educación de Chiquimula.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Describir cual es el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

1.6.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Establecer como perciben los empleados, la estructura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula;
- Precisar el grado de satisfacción de los empleados, con respecto a la carga de trabajo;
- Identificar como perciben las relaciones interpersonales los empleados;
- Determinar la satisfacción con respecto al liderazgo que predomina en el trabajo;
- Establecer el grado de satisfacción de los empleados acerca de las condiciones de trabajo en que se encuentran; y

- Precisar la satisfacción acerca de la calidad de vida laboral de los empleados.

1.7 Justificación

La importancia en que radica el clima organizacional, constituye el elemento fundamental en el desarrollo de todas las actividades de las personas. Se considera que en los trabajadores de una institución puede ser clave para la relación dentro del trabajo. Por lo tanto, una gerencia de recursos humanos vinculada con el área de capacitación ayuda a identificar el grado de satisfacción. Es por eso que ésta tiene como finalidad principal crear un ambiente agradable de trabajo, en el cual el empleado pueda sentirse satisfecho en la realización de las tareas asignadas.

La Dirección Departamental de Educación, está expuesta a estos tipos de problemas, teniendo muchas veces consecuencias de ineficiencia en la prestación de los servicios educativos. De igual forma a través de observaciones realizadas y entrevistas al personal que labora en esta dependencia se ha identificado algunos problemas evidenciales como: a) Exceso de trabajo en algunas unidades, lo cual genera estrés para los empleados y desmotivación al realizar sus actividades. b) Desequilibrio en el número de trabajadores asignados a determinados departamentos, secciones o unidades después de la reestructuración a principios del año 2009. De tal forma que es evidente que en algunas oficinas, el trabajo es poco y poseen más personal del necesario para realizar las tareas. Mientras que existen otras en las cuales el trabajo es mayor durante todo el año por la naturaleza de la unidad y por trabajo retrasado de años atrás que el personal actual tiene la responsabilidad de ejecutar. Esto a su vez provoca retraso en trámites de los usuarios. Además motiva desesperación el no ser atendidos en forma inmediata o bien el proceso de sus solicitudes no avanzan y requiere un largo periodo de tiempo para su solución; c) Escasez de recursos económicos para la realización de las actividades; d) Falta de inducción al personal de nuevo ingreso y al que ya está dentro de la institución; e) Poca o escasa comunicación entre jefes y subalternos, entre diferentes departamentos; f) Retraso en los procesos internos entre instancias superiores e

inferiores; g) Falta de liderazgo por parte de los jefes hacia sus subordinados. h) Poco espacio físico para la realización de las actividades en algunas secciones y unidades.

En consideración a lo anterior, se realizó una evaluación del clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula para determinar la satisfacción que resulta para los trabajadores. Así como la repercusión de la actual estructura organizacional a fin de sugerir alternativas de solución que permitan realizar el trabajo de una manera más eficiente.

De igual forma se estableció si a los empleados y les afecta para realizar su trabajo con mayor dedicación y satisfacción. Es oportuno mencionar que investigaciones realizadas con anterioridad reflejaron que la mayoría del personal laborando en ese momento, estaba dispuesto a cambiar de trabajo. Además la mayoría de conflictos en la dirección eran interpersonales.

Esto contribuirá para que los mandos superiores del Ministerio de Educación conozcan y propongan soluciones a los resultados que el estudio determinó

1.8 Tipo de investigación

La presente investigación se aborda desde el enfoque ex -post-facto y se puede tipicar como descriptiva, tomando en cuenta que es parte de un hecho acontecido, además de que explora y describe la realidad actual de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, para recoger datos que le permitan predecir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

1.9 Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método inductivo, pues se parte de una situación concreta, tomando en cuenta las opiniones particulares del personal que

labora en dicha institución para llegar a conclusiones generales respecto al clima organizacional de la misma.

1.10 Definición de población

Para la focalización del área de investigación, se incluyó los 112 empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula que constituye la totalidad de la población incluyendo al personal presupuestado y por contrato. A continuación se desglosa la totalidad de la población:

CUADRO 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD

Edad	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
< de 25 años	7	16%	7	10%	14	13%
25 a 35 años	10	23%	37	54%	47	42%
> 35 años	27	61%	24	35%	51	46%
Total:	44	100%	68	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

División organizacional	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Despacho	1	2%	2	3%	3	3%
Asesoría Jurídica	1	2%	1	1%	2	2%
Auditoría Interna	1	2%		0%	1	1%
Departamento	2	5%	8	12%	10	9%
Sección	9	20%	16	24%	25	22%
Unidad	30	68%	41	60%	71	63%
Total:	44	100%	68	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y FORMA DE CONTRATACIÓN

Forma de contratación	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Presupuestados	38	86%	59	87%	97	87%
Contrato	6	14%	9	13%	15	13%
Total:	44	100%	68	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 4 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y JERARQUÍA LABORAL

Jerarquía laboral	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Despacho	1	2%	0	0%	1	1%
Asesoría Jurídica	1	2%	0	0%	1	1%
Auditoría Interna	1	2%	0	0%	1	1%
Jefe. Depto.	2	5%	2	3%	4	4%
Jefe Sección	5	11%	5	7%	10	9%
Jefe Unidad	11	25%	11	16%	22	20%
Asistentes	15	34%	48	71%	63	56%
Operativos	8	18%	2	3%	10	9%
Total:	44	100%	68	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 5 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y TIEMPO DE SERVICIO

Tiempo de servicio	Hombres		Mujeres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
< 1 año	1	2%	1	1%	2	2%
1 - 3 años	19	43%	38	56%	57	51%
> 3 años	24	55%	29	43%	53	47%
Total:	44	100%	68	100%	112	100%

Fuente: Elaboración propia

1.11 Operacionalización de variables e indicadores

Con base a los objetivos planteados se derivaron las variables y los indicadores que aparecen en el siguiente cuadro:

CUADRO 6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Objetivos específicos	Variables	Indicadores
Establecer como perciben los empleados, la estructura de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.	Estructura organizacional	Valores colectivos
		Medios de información
		Autoridades
		Reglas y procedimientos
		Obligaciones y atribuciones
Precisar el grado de satisfacción de los empleados, con respecto a la carga de trabajo existente en la DIEDUC.	Carga de trabajo	Cantidad de trabajo
		Stress laboral
		Cumplimiento de metas
		Distribución de la carga de trabajo
Identificar como perciben los valores colectivos por parte de los empleados.	Relaciones interpersonales	Cooperación
		Manejo de conflictos
		Respeto
		Amistad
Determinar la satisfacción con respecto al liderazgo que predomina en el trabajo.	Estilo de liderazgo	Dirección
		Relaciones humanas
		Estimulo a la excelencia
		Estimulo del trabajo en equipo.
		Participación
Establecer el grado de satisfacción de los empleados acerca de las condiciones de trabajo en que se encuentran.	Condiciones de trabajo	Espacio físico
		Seguridad
		Mantenimiento y limpieza
		Privacidad
		Materiales y equipo
		Capacitaciones
Precisar la satisfacción acerca de la calidad de vida laboral de los empleados.	Calidad de vida laboral	Prestigio del puesto
		Compromiso con la organización
		Satisfacción en el puesto

Fuente: Elaboración propia

1.12 Fuente de datos

1.12.1 Primarias

Para la obtención de la información relacionada con las variables del clima organizacional, se utilizó información de fuentes primarias conformada por los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. Se hizo uso del cuestionario (ver apéndice 2) con el propósito de poder recopilar la información deseada.

1.12.2 Secundarias

Como fuentes de información secundarias se utilizó documentos relacionados al área de estudio como: Seminario de Tesis denominado diagnostico administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, por Marlon Alcides Valdez Velásquez; Tesis sobre cultura organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula elaborada por Jessica Loribel Díaz Hichos y Monografía elaborada por Andrea Henkes intitulo instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional.

1.13 Instrumento de recolección de datos

1.13.1 Cuestionario

Para el desarrollo de la presente investigación, se recolectaron datos por medio de un cuestionario. Todas las preguntas se diseñaron con cuatro opciones de respuesta, las cuales van encaminadas a determinar el grado de satisfacción con cada una de las variables del clima organizacional, tal como están diseñados los objetivos.

1.13.2 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó en su primera fase de forma manual. Después de tabular y ordenar los resultados, se sometieron a técnicas de análisis matemático de carácter estadístico, para los que se utilizaron sistemas computarizados.

Para el análisis de las variables, se consideró un orden de importancia para cada una, por lo que se les asignó una ponderación en porcentaje, cuya sumatoria es el cien por ciento. (ver cuadro 7)

CUADRO 7 PONDERACIÓN POR VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

	Variables	Ponderación por variables
Clima organizacional	Estructura organizacional	10%
	Carga de trabajo	10%
	Relaciones interpersonales	25%
	Estilo de liderazgo	25%
	Condiciones de trabajo	10%
	Calidad de vida laboral	20%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, las variables de relaciones interpersonales y estilos de liderazgo, tienen una mayor ponderación que las demás (25%). Se asignó de esa forma pues se considera que cuando existen relaciones sociales de confianza y cooperación combinado con un liderazgo adecuado que inspire confianza participación y democracia en el grupo, constituyen una base para un buen clima organizacional. En segundo plano se asignó a la calidad de vida laboral un (20%), puesto que aun los empleados pueden laborar en condiciones de trabajo, procedimientos y políticas y estructura organizacional poco adecuada y sin embargo; podrían estar satisfechos. Por tal razón al resto de variables se les asignó un 10%.

Con el propósito de establecer el grado de satisfacción de los empleados respecto al clima organizacional, se utilizó la siguiente ecuación⁴:

⁴ Raymundo Rodríguez. Seminario de Auditoria Administrativa. (Guatemala: IGCPA). Citado por Andrea Carolina Henkes Salguero. **Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional**. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala de Chiquimula, 2002) p. 118.

$$S = \frac{a/1 + b/1.5 + c/2 + d/0}{N}$$

S = Grado de satisfacción

a = Número de respuestas muy satisfactorias

b = Número de respuestas satisfactorias

c = Número de respuestas regularmente satisfactorias

d = Número de respuestas insatisfactorias

N = Número de respuestas.

CUADRO 8 ESCALA DE APRECIACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Resultado	Escala de apreciación	Variable de la formula
Muy satisfactoria	80 a 100 %	a
Satisfactorio	60 a 79 %	b
Regularmente satisfactorio	40 a 59 %	c
Insatisfactorio	0 a 39 %	d

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos

Antes que el Congreso de la República promulgara el decreto 70-86, Ley Preliminar de Regionalización, el sistema educativo era administrado por un cuerpo de supervisores técnicos de educación. Se nombraba uno por departamento. Este representó el mando jerárquico más alto en su respectivo departamento y con un grupo de supervisores subalternos –a veces insuficiente- atendía los municipios que conforman jurisdicción. Chiquimula, en ese entonces; dispuso de seis supervisores. El designado departamental, además de su rango, era responsable de administrar todos los establecimientos de los niveles de educación: inicial, preprimaria y primaria. El Medio: Ciclos básico y diversificado del sector público, privado y por cooperativa, ubicados en área urbana de la cabecera. Para el sector rural se asignaba un supervisor específico. Los cuatro restantes se distribuían en dos o más municipios, obedeciendo posición geográfica y número de establecimientos. La jerarquía dependía directamente del ministro de educación.

Con la Ley de Regionalización citada se inició la descentralización y desconcentración. El ministerio de educación estableció 8 regiones así: 1. Metropolitana que comprendió la capital de la república; 2. Norte: Alta y Baja Verapaz; 3. Nororiente: Zacapa, Izabal, Chiquimula, Progreso; 4. Suroriente: Jutiapa, Jalapa, Santa Rosa; 5. Central: Sacatepéquez, Escuintla, Chimaltenango; 6. Suroccidente: Quezaltenango, San Marcos, Totonicapán, Sololá, Retalhuleu, Suchitepéquez; 7. Noroccidente: Huehuetenango, Quiché; y 8. Región de Petén.

Chiquimula perteneció a la región 3 cuya sede se ubicó en Zacapa. El primero de 4 directores regionales fue José Mariano Carrera Albizúrez. Durante los 10 años que duró la sede regional, los supervisores técnicos de educación conservaron sus estatus y se reorganizaron distritos para mejorar la administración. Al principio las regionales dependieron de la dirección general de educación escolar. Posteriormente, lo fueron del Ministro y Viceministro.

“Una década después se crearon las direcciones departamentales de educación mediante Acuerdo Gubernativo 165-96 de fecha 21 de mayo de 1996.”⁵ Esta otra reorganización suprimió las direcciones regionales y abrió nueva etapa en la administración educativa. El director departamental de educación, surgió como figura administrativa responsable de las funciones que esta ley atribuye.

La Dirección Departamental de Educación (DIDEDUC) es continuación del proyecto de modernización y descentralización del sistema educativo del país. Respuesta a los compromisos contraídos en los acuerdos de paz y estrategia del Ministerio de Educación, para viabilizar la adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses de la población.

Para el año 2002 la DIDEDUC de Chiquimula contaba con una mayor estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, dado el crecimiento de la población y la búsqueda de mejorar la administración educativa del departamento. A continuación se describe:

- Despacho del director departamental de educación;
 - Asesoría;
 - Oficina de Servicio a la Comunidad (OSC);
 - Unidad de Desarrollo Educativo (UDE);
 - Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA);
 - Unidad de Planificación y Administración Financiera (UPAF);
 - Unidad Departamental de Informática (UDI); y
 - Supervisores Educativos Zonales y Coordinadores Técnico-Administrativos.
-
- El 23 de marzo de 2009, se oficializa la reestructuración de la Dirección Departamental de Educación -DIDEDUC- en Chiquimula, la cual generó cambios sustanciales en la atención a la comunidad educativa del departamento. Se

⁵ Acuerdo gubernativo 165-96. **Creación de las Direcciones Departamentales de Educación. Ministerio de Educación**, (Vicepresidencia de la República, Guatemala, 21 de mayo de 1996, art.1), p. 1

integraron 21 nuevos profesionales ampliando su estructura organizacional, según se puede visualizar en el organigrama que se presenta en las páginas siguientes:

Por ello es de suma importancia conocer la incidencia que tuvo la reestructuración en el clima organizacional de la DIEDUC.

2.2 Misión

La misión de la dependencia ha sido estructurada de la siguiente manera:

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.⁶

2.3 Visión

Ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

2.4 Mecanismos de funcionamiento

“Corresponde a las Direcciones Departamentales de Educación las siguientes funciones:”⁷

- Coordinar la ejecución de las políticas y estrategias educativas nacionales en el ámbito departamental correspondiente, adaptándolas a las características y necesidades de su jurisdicción;

⁶ Ministerio de Educación. **Misión y Visión**. [En línea] Guatemala: [Ref. 24 de mayo de 2012] Disponible en Web: <http://www.mineduc.gob.gt/portal/index.asp>

⁷ Acuerdo gubernativo 165-96. Op. Cit., art.2

- Planificar las acciones educativas en el ámbito de su jurisdicción, en función de la identificación de necesidades locales;
- Programar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para el cumplimiento de los planes y programas educativos departamentales;
- Programar la construcción, mantenimiento y reparación de infraestructura física educativa y velar por su adecuada ejecución;
- Promover, coordinar y apoyar los diversos programas y modalidades educativas que funcionan en su jurisdicción, buscando la ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad de la educación y la eficiencia administrativa;
- Llevar a cabo las acciones que les correspondan en la adquisición y entrega de los bienes objeto de los programas de apoyo establecidos por el Ministerio de Educación;
- Ejecutar o coordinar la ejecución de las acciones de adecuación, desarrollo y evaluación curricular de conformidad con las políticas educativas nacionales vigentes y según las características y necesidades locales;
- Evaluar la calidad de la educación y rendimiento escolar en el departamento correspondiente y apoyar acciones en esta materia dirigidas por el nivel central del Ministerio;
- Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal docente y de otro bajo su jurisdicción;
- Apoyar el diseño, programación y realización de investigaciones educativas departamentales y apoyar el desarrollo de investigaciones y estudios a nivel regional o nacional;

- Efectuar o supervisar la ejecución de acciones de evaluación institucional para fortalecer la gestión técnica y administrativa del sistema educativo en el ámbito departamental;
- Formular el anteproyecto de presupuesto de conformidad con las políticas, normas y lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio;
- Ejecutar y evaluar la ejecución de los recursos financieros asignados al Departamento, verificando la correcta utilización de los mismos, de conformidad con la Ley y las políticas, normas lineamientos dictados por el nivel central del Ministerio;
- Designar a personal interino, aprobar la concesión de licencias, traslados y permutas, aplicar los procedimientos legales del régimen disciplinario y otras acciones de personal, cuando corresponda de conformidad con la Ley, todo con base a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación y lo que establezcan las disposiciones legales;
- Ejecutar y verificar el cumplimiento de acciones de administración escolar relacionadas con horarios y calendarios escolares, uso de instalaciones y edificios educativos, cumplimiento de disposiciones disciplinarias, cumplimiento de jornadas de trabajo y todas aquellas funciones que correspondan a la adecuada prestación de los servicios;
- Autorizar el funcionamiento de establecimientos educativos privados en su jurisdicción, de conformidad con las disposiciones legales vigentes y supervisar su funcionamiento y calidad de la educación que imparten;
- Mantener actualizado el archivo de registros escolares y extraescolares de su departamento y elaborar los informes correspondientes;

- Facilitar y expedir la autorización y firma de títulos y diplomas correspondientes a las carreras del ciclo de educación diversificada;
- Efectuar las acciones de supervisión educativa de los diversos programas y modalidades en su jurisdicción;
- Llevar a cabo el proceso de recolección, procesamiento y análisis de información educativa a nivel departamental y generar los indicadores educativos correspondientes para orientar la toma de decisiones;
- Apoyar la realización de estudios para efectos de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la ejecución de programas y proyectos con financiamiento externo, de acuerdo a las políticas educativas vigentes;
- Coordinar la ejecución y supervisar programas de educación extraescolar en su jurisdicción, promoviendo la participación en los mismos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales;
- Coordinar acciones con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la realización de proyectos y programas educativos en su jurisdicción; y
- Ejecutar otras funciones que correspondan de conformidad con las responsabilidades que le conciernen en el nivel departamental.

2.5 Estructura organizacional

En la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, se cuenta con una estructura organizacional, según se puede apreciar en la siguiente figura.

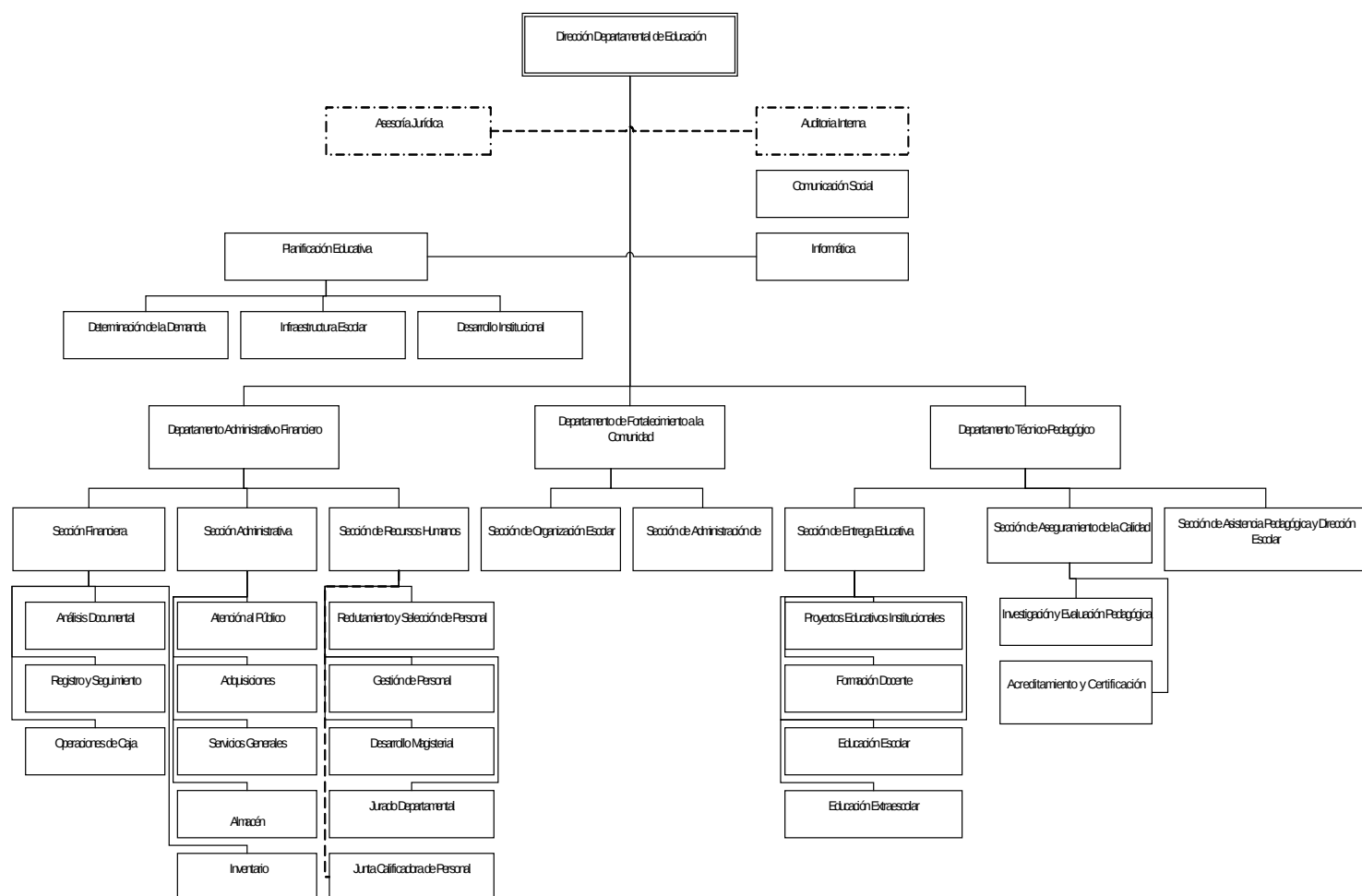


Figura 1. Organigrama general DIEDUC Chiquimula
Fuente: Sección de recursos humanos, DIEDUC, Chiquimula

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Orígenes del clima organizacional

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

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

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.⁸

Sin embargo, la inclinación por el clima organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento del clima organizacional como forma de actuar estratégica y eficiente dentro de una organización.

3.2 Definiciones del clima organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

⁸ Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. Rubén Edel Navarro, Arturo García Santillán. , [En línea], Abril del 2007, se., [consultado el 21/05/2011] , formato html, Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

Estas características o propiedades del clima, reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler 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. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”⁹

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts, el cual define el clima organizacional como “La opinión que el empleado se forma de la organización.”¹⁰

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”¹¹

⁹ Gary Dessler. Organización y Administración. (México, D.F: Prentice Hall Interamericana, 1993), p. 181.

¹⁰ Ibid., p. 182.

¹¹ Ibid., p. 182.

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”¹²

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica; b) relativamente establecen el tiempo; y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”¹³

Harold Koontz lo define como: “la voluntad de un individuo para desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le va ofrecer la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.”¹⁴

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

“Elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.”¹⁵

¹² Ibid., p. 183.

¹³ Luc Brunet. **El clima de trabajo en las organizaciones**. (México D.F.: Trillas, 1987), p. 17

¹⁴ Harold Koontz y Weihrich Heinz. **Administración una perspectiva global**. (México D.F.: McGraw Hill, 1995), p. 169

¹⁵ Brunet, Luc. Op. Cit., p. 18

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos); y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.”¹⁶

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es:

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

3.3 Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados;
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades;

¹⁶ Ibid., p. 19

- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos;
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización;
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones;
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices;
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales; y
- “Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.”¹⁷

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización;
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón;
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho;
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo;

¹⁷ Luc Brunet. Op. Cit., p. 4

- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo; y
- Tolerancia al conflicto: “Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo se puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.”¹⁸

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas;
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización;
- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización;
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea;
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores;
- Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante;
- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados;

¹⁸ Ibid., p. 46

- Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias;
- Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas;
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos; y
- Apoyo: “Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.”¹⁹

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados;
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo;
- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección;
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización; y

¹⁹ Luc Brunet. Op. Cit., p. 48

- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión;
- Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores;
- Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción; y
- Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

3.4 Importancia del clima

La identificación del clima organizacional es algo muy importante tanto para el administrador de una organización como para el psicólogo industrial, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de clima organizacional permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planteamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

3.5 Tipos de clima organizacional

Existen dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: “Sistema I autoritarismo explotador, Sistema II autoritarismo paternalista;” y ²⁰
- Clima de tipo participativo: “Sistema III consultivo, Sistema IV participación en grupo”.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores. Los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos. Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

²⁰ Mario Martín Bris. **Clima de trabajo y organizaciones que aprenden**. [En línea], [consultado el 21/05/2011, Formato en pdf, Disponible en internet: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>

En el clima participativo sistema IV participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida, donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto, donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

3.6 La satisfacción en el trabajo

Generalmente no todos los empleados se encuentran del todo satisfechos con su trabajo. En algunas ocasiones, la satisfacción resulta de una comparación que realiza el empleado entre lo que recibe y lo que necesita para satisfacer sus necesidades físicas y psicológicas. Los empleados rara vez están conscientes de lo que necesitan para sobrevivir y para desarrollarse física y psicológicamente. Existen personas, cuyas necesidades pareciera estar satisfechas y sin embargo, dicen que están insatisfechos; o por el contrario, algunos empleados desarrollan trabajos que perjudican su salud o la de su familia. No obstante, dicen estar satisfechos con su empleo.

Robbins presenta la satisfacción en el trabajo como “una variable importante, considerándola como independiente en el caso de su influencia sobre variables como el ausentismo y la rotación de personal, y como dependiente en función de los factores que la determinan.”²¹

²¹ Stephen P. Robbins. “Comportamiento Organizacional”. (México, D.F.: Prentice Hall, 1996), p. 193.

3.7 Como medir el clima organizacional

Para efectos de la presente investigación se adaptó la fórmula planteada por **Raymundo Rodríguez** en el Seminario de Auditoría Administrativa, del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, la que permite ponderar los factores para medir el grado de satisfacción en el trabajo.

En consecuencia, se replantea en la siguiente forma:

$$S = \frac{a1 + b1.5 + c2 + d0}{N}$$

Donde:

S= Grado de satisfacción

a= Número de respuestas muy satisfactorias.

b= Número de respuestas satisfactorias.

c= Número de respuestas regularmente satisfactorias.

d= Número de respuestas insatisfactorias.

N= Número total de respuestas

La fórmula está diseñada para un cuestionario con cuatro opciones de respuestas. Luego de recopilar y tabular los datos, se incorporan los resultados de las respuestas de mayor ponderación y así sucesivamente, en orden de importancia. La primera respuesta tiene asignada la variable “a” de la fórmula, la siguiente corresponde a la variable “b”, y así sucesivamente, en tanto las demás son constantes.

A continuación se presenta un ejemplo, con el fin de comprender mejor la aplicación de la fórmula.

Si en determinada variable, luego de recopilar los datos se obtienen las siguientes respuestas, la aplicación de la fórmula sería la siguiente:

Muy satisfactorio	=	5(a)
Satisfactorio	=	25(b)
Regularmente satisfactorio	=	15(c)
Insatisfactorio	=	5 (d)
Número de respuestas	=	50 (N)

$$S = \frac{a/1 + b/1.5 + c/2 + d/0}{N} = \frac{5/1 + 25/1.5 + 15/2 + 5/0}{50}$$

$$S = \frac{5 + 16.66 + 7.5 + 0}{50} = \frac{29.16}{50} = 0.5832 * 100 = \underline{\underline{\mathbf{R// 58\%}}}$$

Luego de obtener el resultado, se debe comparar con la escala de apreciación, para lo cual se toman los criterios siguientes:

Muy satisfactorio:	de 80 a 100%
Satisfactorio:	de 60 a 79%
Regularmente satisfactorio	de 40 a 59%
Insatisfactorio	de 0 a 39%

En este caso se observa, que el resultado es del 58%, lo que significa que es regularmente satisfactorio (escala de 40 a 59%). De la misma forma se vacía la información de cada variable en la fórmula, y luego de obtener todos los resultados, estos se multiplican por una ponderación asignada a cada variable, y al realizar la sumatoria, se determina el grado de satisfacción con el clima organizacional.

A continuación se da a conocer un ejemplo de la forma de calcular el grado de satisfacción con el clima organizacional, y tomando en cuenta la ponderación siguiente:

**CUADRO 9 FORMA DE CÁLCULO DEL GRADO DE SATISFACCIÓN CON
EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Variable	Satisfacción por variable (a)	Ponderación (b)	Resultado (a) * (b) * 100
Estructura organizacional	65 %	10%	6.50%
Carga de trabajo	60 %	10 %	6.00%
Relaciones interpersonales	70%	25%	17.50%
Estilos de liderazgo	40 %	25 %	10.00%
Condiciones de trabajo	60%	10%	6.00%
Calidad de vida laboral	70%	20%	14.00%
Grado de satisfacción		100 %	60 %

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en este ejemplo, el resultado de la sumatoria es de 60%, lo que significa que al hacer la comparación con la escala de apreciación, el clima organizacional es “satisfactorio”

3.8 Fundamento teórico de las variables de estudio

3.8.1 Estructura organizacional

“Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.”²² La estructura de la organización, es la forma en que se asignan el trabajo y el poder entre los niveles jerárquicos y entre los departamentos y representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad valores colectivos, medios de información, autoridades, reglas y procedimientos, obligaciones y atribuciones de y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

²² Ibid., p. 90

Por las diferencias individuales, los empleados tienen diferentes percepciones acerca de la estructura organizacional. La relación centralización-satisfacción es fuerte con los empleados que tienen una autoestima baja, ya que estos tienen menos seguridad en sus habilidades.

“En la actualidad uno de las formas de manejar adecuadamente la estructura organizacional es la especialización del trabajo o división del trabajo, esto permite descubrir el grado en el cual están divididas las tareas de la organización.”²³ Consiste, en que, en lugar que un individuo realice todo el trabajo, éste se divida en varios pasos, los cuales son terminados por cada empleado en forma separada.

La departamentalización es otro aspecto importante en la estructura organizacional, y consiste en agrupar los puestos, con el fin de coordinar las tareas, las que pueden ordenarse tomando en cuenta diferentes puntos de vista, tales como: por funciones realizadas, tipos de producto, departamentos, procesos y por tipo específico de cliente.

La cadena de mando, es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quién informa a quién. En algunas organizaciones formales hay descripciones explícitas de los puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo.

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. “Con frecuencia las personas confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Las reglas se diferencian de estos últimos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas. Sin embargo, una regla puede o no formar parte de un procedimiento.”²⁴ Las reglas deben usarse cuando no se quiere que las personas usen su propio criterio.

“La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la

²³ Robbins. Op. Cit., p. 478

²⁴ Koontz y Weihrich. Op. Cit., p. 127

cadena de mando.”²⁵ “La saturación de normas y reglamentos sustituye la discrecionalidad gerencial.”²⁶

En un sistema de burocracia existen reglas para la toma programada de decisiones. “Las organizaciones crean reglas, procedimientos, políticas, descripciones de puestos y otras formas de regulaciones para estandarizar el comportamiento del empleado.”²⁷

En relación con las normas, esto se refiere a la importancia percibida de metas implícitas y explicativa, y normas de desempeño: el énfasis en hacer buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. Las normas son estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros de un grupo.

3.8.2 Carga de trabajo

El trabajo requiere la utilización de energía humana, que se traduce en la realización de un esfuerzo físico y mental determinado. Podemos definir la carga de trabajo como: El conjunto de requerimientos mentales y físicos a que se ve sometido un trabajador o una trabajadora para la realización de su tarea. Acotar la carga de trabajo exclusivamente a los requerimientos durante la jornada excluye una situación bastante frecuente en muchos trabajos (y en particular a los que acceden mujeres) “los requerimientos físicos y mentales directamente relacionados con la tarea se continúan más allá de la jornada, en el espacio del hogar. Por ejemplo, el trabajo docente.”²⁸

La carga de trabajo como factor de riesgo se requiere considerar dos aspectos: la demanda de esfuerzo físico y las demandas mentales o psicológicas del trabajo. Como factores de riesgo, ambos aspectos pueden agravar o ayudar en la recuperación de enfermedades profesionales y enfermedades comunes no laborales. Cuando producen fatiga y malestares inespecíficos, aumentan el riesgo de accidentes; cuando se controlan adecuadamente, aumentan la productividad y la satisfacción con el trabajo.

²⁵ Robbins, Op. Cit., p.489

²⁶ Ibid., p. 489

²⁷ Koontz y Weihrich, Op. Cit., p.248

²⁸ Santiago Manuel Parra. Conceptos básicos en salud laboral. (Santiago: OIT, 2003), p. 19.

a) Demanda de esfuerzo físico

En el trabajo se da una combinación de posturas, movimientos y fuerzas que se traducen en esfuerzo físico. Para mantener una postura determinada, el organismo necesita realizar un esfuerzo sostenido, que es más intenso mientras más estática es la postura y mientras mayor fuerza debe sostener. Realizar movimientos también demanda un esfuerzo físico: son más exigentes los movimientos que se realizan a mayor velocidad, usando menos grupos musculares, en postura estática y venciendo una mayor fuerza que se le opone. La fuerza que se realiza en el trabajo también implica esfuerzo físico: “el levantamiento de objetos pesados obliga a realizar fuerzas, pero también mantener una postura en contra de objetos que oponen resistencia y en contra de la fuerza de gravedad.”²⁹

Los problemas aparecen cuando se les exige a las personas que permanezcan en una misma postura durante un tiempo excesivo, en malas posturas o que realicen movimientos y fuerzas más allá de sus capacidades. Para prevenir la fatiga y la aparición de problemas musculoesqueléticos derivados del esfuerzo físico, se deben adoptar medidas de control sobre:

- Postura: Promover variedad de posturas y movimientos;
- Tiempo de exposición: Promover esquemas de pausas y rotación a tareas que aumenten la variedad y el dinamismo de posturas, fuerzas y movimientos;
- Movimientos en forma repetitiva: Cualquier parte del cuerpo que se hace trabajar muchas veces en cortos períodos de tiempo, se daña por la falta de reposo adecuado entre un movimiento y otro;
- Exigencia de fuerzas excesivas: Cada grupo muscular se encuentra capacitado para realizar fuerzas dentro de un cierto rango; se debe promover el uso de equipos de apoyo; y

²⁹

Parra. Op. Cit., p.19

- Forma de realización de las fuerzas: La capacidad de una zona muscular para realizar una fuerza también depende de la postura en que se realice dicha fuerza, mientras más mala es la postura, más disminuye la capacidad de realizar fuerzas; se debe entrenar a las personas en la realización de esfuerzos físicos.

a) Demanda de esfuerzo mental

El trabajo, como actividad orientada al fin de obtener un producto o producir un servicio siempre produce una demanda de actividad mental. Esta demanda es clara en trabajos en que las personas deben aplicar mucho esfuerzo a interpretar datos, pero también es clara en los denominados “trabajos manuales.”³⁰ En ellos las personas deben percibir su entorno y estar atentos a las señales que éste entrega, interpretando la información dada por las características de los materiales o procesando instrucciones. Incluso el trabajo más simple obliga a pensar, a recordar los conocimientos adquiridos, a resolver problemas de manera creativa. Todos los trabajos producen sensaciones en las personas. Desde la observación de los componentes materiales del trabajo hasta la evocación de recuerdos y sensaciones de gusto o disgusto con algún aspecto de la tarea o del entorno. En el trabajo se utilizan los conocimientos y experiencias adquiridas con fines instrumentales: todo trabajo requiere la preparación del individuo, en la escuela, instituto o universidad o como aprendiz guiado por otro. También forma parte del trabajo la utilización de destrezas y conocimientos adquiridos con fines más generales. Se intercambian informaciones, experiencias y creencias que necesitan destrezas adquiridas previamente y que permiten detectar intereses comunes que ayudarán a integrarse a grupos dentro del trabajo.

En el trabajo las personas interpretan lo que sucede a su alrededor en el medio material y en el medio social, el trabajo incluso moldea la forma en que se realiza esta interpretación, uno de los fenómenos psicológicos más complejos y difíciles de evaluar en el trabajo. Aunque los aspectos psicológicos implicados en el trabajo parecen apuntar a considerar su estudio desde una perspectiva individual, se reitera el carácter social de esta actividad y la necesidad de su estudio integrado.

³⁰ Ibid., p. 20

Se considera que un esfuerzo mental excesivo o inadecuado, requerido por algunos trabajos, implica un mayor riesgo, porque además de aumentar la probabilidad de accidentes y enfermedades, generan bajas de productividad y mayor insatisfacción con el trabajo. Para poder objetivar la demanda de esfuerzo mental se debe considerar:

- Cantidad y dispersión de la información recibida;
- Cualidades de la información: grado de elaboración que requiere, complejidad de los razonamientos para aplicarla, coherencia;
- Nivel de atención y concentración demandado;
- Rapidez de respuesta demandada;
- Grado de libertad en la toma de decisiones; y
- Retroalimentación sobre los resultados.

3.8.3 Relaciones interpersonales

Según Chiavenato, “dentro de las organizaciones pueden existir varios climas organizacionales dados por relaciones superior-subordinado en los distintos tipos de trabajo, niveles o departamentos de la empresa, por lo que el ambiente general está conformado por la sumatoria de las relaciones superior-subordinado de todos los niveles de la organización.”³¹

Relaciones interpersonales es la percepción por parte de los empleados de la organización acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Las relaciones sociales constituyen el punto en que la atmósfera es amigable, calurosa y de confianza.

³¹

Idalberto Chiavenato. **Administración de recursos humanos**, 5a. Ed. (Bogotá: Mc Graw Hill, 1997), p. 23

Un aspecto muy importante dentro del tema de clima organizacional, es el espíritu de cooperación, es decir, el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. En las relaciones interpersonales y entre grupos, es importante la solidaridad, es decir, la percepción por parte de los empleados, que se están satisfaciendo las necesidades personales y, al mismo tiempo, disfrutando de una sensación de ampliamiento de tareas.

De igual forma debe haber un manejo de conflictos adecuados en donde el jefe de unidad debe tomar las decisiones racionalmente y con solidaridad, es decir, debe emitir un juicio de valor a fin de tomar la mejor solución al conflicto.

3.8.4 Estilos de liderazgo

Existe infinidad de definiciones acerca de liderazgo, pero al final, la mayoría de los autores coinciden en lo mismo. Se puede definir “como la influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo o bien la capacidad para influir en otros y que poseen autoridad administrativa.”³²

Es la capacidad de arrastre, de movilizar las voluntades de los colaboradores a los objetivos de la organización, responsable de generar valor agregado al trabajo, desarrollar equipos de trabajos cooperadores y de lograr los objetivos que persigue la empresa.

El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Esto puede influir en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

“Ejercer un liderazgo, significa convencer, persuadir y orientar más que amenazar, prescribir e imponer.”³³ El logro de todos estos elementos es posible a través de una comunicación interpersonal entre el líder y su grupo.

³² Robbins Coulter. Administración. 6a. Ed. (México D.F.: Prentice Hall, 2000), p. 520

³³ Jeans Louis Bergerón, y otros. Los aspectos humanos de la organización (San José: Costa Rica, 1983), p. 20

El liderazgo ha sido enfocado desde el punto de vista de la importancia de los recursos humanos. Douglas McGregor es conocido por sus teorías X y Y. Rensis Likert desarrolló los sistemas I al IV, los que fueron descritos anteriormente.

Las dimensiones del liderazgo han sido estudiadas desde diferentes puntos de vista por muchos autores, pero al final casi todos coinciden. Por lo que en el presente estudio se adopta la clasificación de Bergeron, la que consta de cinco aspectos: dirección, estímulo de la excelencia (dimensiones orientadas hacia la tarea) y relaciones humanas, estímulo del trabajo en equipo y participación (orientadas hacia el individuo). Algo importante es que “la clave del éxito de cualquier esfuerzo está en la capacidad de dirigir a otros con éxito.”³⁴

3.8.5 Condiciones de trabajo

Para desarrollar sus actividades, los empleados necesitan un ambiente agradable tanto para su bienestar y para realizar un buen trabajo. Prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido e iluminación y otros factores ambientales, también influyen en el rendimiento y la satisfacción con el trabajo.

El tamaño del espacio físico, también es un factor importante para el desarrollo del trabajo, “su arreglo o distribución y el grado de privacidad que proporciona, afectan el desempeño y la satisfacción en el trabajo.”³⁵

Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas, materiales y equipo adecuado. También es importante el mantenimiento y seguridad en el trabajo, lo cual crea un tipo de satisfacción en los empleados.

Es necesario que los empleados cuenten con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo, con el fin de aumentar el grado de satisfacción y que las tareas se realicen con eficiencia y

³⁴ John C. well. **Desarrolle el líder que está en usted**. 1ª. Ed (Nashville: Editorial Caribe, 1,996), p. 2

³⁵ Robbins. **Comportamiento organizacional**. Op. Cit., p. 52

eficacia. Los horarios y turnos de trabajo, son otros aspectos que influyen en la satisfacción en el trabajo.

3.8.6 Calidad de vida laboral

“La calidad de vida laboral se caracteriza por “la identificación con la satisfacción que el trabajo le genera al trabajador.”³⁶ Esta satisfacción es basada en la valoración del individuo con su medio de trabajo, predominando factores como: satisfacción laboral, motivación y compromiso por el trabajo, experiencias de la organización, necesidades personales o vida privada.

A todo este conjunto de factores se le denomina CVL (Calidad de vida laboral) cuyo fin primordial es mantener el equilibrio entre la vida laboral y la personal; bienestar físico, psicológico y social.

Para los propósitos de la investigación, se consideran los siguientes indicadores: prestigio del puesto, compromiso con la organización y satisfacción en el puesto.

El prestigio del puesto, se tomó desde el punto de vista del sentimiento de estima o que el individuo percibe por el puesto que desempeña en el estatus social.

Por su parte “la satisfacción en el puesto se refiere al cambio, gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una vez se ha obtenido el resultado, puesto que es de afirmar que el clima causa la satisfacción.”³⁷

La satisfacción con el puesto depende de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos y de la forma que el empleado ve esos resultados. Los resultados tienen diferentes valores para diferentes personas. Para algunas, el trabajo con responsabilidad y desafíos puede tener resultados neutros e incluso negativos. Para otras, esos resultados del trabajo pueden tener valores

³⁶ Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás, Universidad de Oviedo. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social [En línea], [consultado el 21/05/2011, Formato html, Disponible en internet: <http://www.psicothema.es/pdf/806.pdf>

³⁷ Bergerón y otros, Op. Cit., p. 307

altamente positivos, pues perciben que el trabajo es el punto central de su autoestima y es congruente con el concepto que tienen de sí mismos.

Las personas que no se entregan al trabajo, no pueden esperar el logro de la misma satisfacción que quienes sí lo hacen. Esta variable explica el hecho de que dos trabajadores podrían manifestar diferentes niveles de satisfacción con los mismos niveles de desempeño. Asimismo, “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia, es decir se comprometen con la organización para la que laboran.”³⁸

De igual forma el compromiso, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro. Es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una institución en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y meta de la organización, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí.

³⁸

Stephen P Robbins,. **Comportamiento organizacional**. 10ª. Edición (México D.F: Pearson Educación, 2004), p. 71

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Aspectos generales

Para la obtención de la información se utilizó un cuestionario a través del cual se encuestó a todo el personal de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. A continuación se presenta el análisis de resultados obtenidos por cada variable utilizada: Estructura organizacional, carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, condiciones de trabajo y calidad de vida laboral. Así también de cada una de las preguntas que se ubican dentro de las variables mencionadas.

4.2 Variables del clima organizacional

4.2.1 Estructura organizacional

En los cuadros siguientes se muestran los resultados con respecto a la percepción de los empleados, acerca de la estructura organizacional. Esta variable se midió con las preguntas: 1, 2, 3, 4 y 5; del instrumento empleado.

CUADRO 10 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DIEDUC CHIQUIMULA CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Valores colectivos	3	43	59	7	112	54.61%
2	Medios de información	11	57	39	5	112	61.16%
3	Autoridades	16	57	38	1	112	65.18%
4	Reglas y procedimientos	7	45	51	9	112	55.80%
5	Obligaciones y atribuciones	34	46	31	1	112	71.58%
	Promedio de la variable						61.67%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 11 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	2	1	0	5	76.67%
2	Asesoría Jurídica	1	1	2	1	5	53.33%
3	Auditoría Interna	1	2	1	1	5	56.67%
4	Departamento	2	5	2	1	10	63.33%
5	Sección	4	22	18	1	45	61.48%
6	Unidad	20	70	56	4	150	63.11%
	Promedio por respuesta hombre	6	20	16	2	44	
Promedio total							62.43%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 12 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	4	3	2	1	10	70.00%
2	Asesoría Jurídica	1	2	1	1	5	56.67%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	10	20	7	3	40	67.08%
5	Sección	15	35	26	4	80	64.17%
6	Unidad	11	86	102	6	205	58.21%
	Promedio por respuesta mujer	8	29	28	3	68	
Promedio total							52.69%

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la estructura organizacional los 112 empleados, en promedio el 61.67% está satisfecho. No obstante, existe mayor grado de satisfacción en los hombres que en las mujeres,

mientras el menor grado de satisfacción (53.33%) corresponde al género masculino que labora en la Asesoría Jurídica.

4.2.2 Carga de trabajo

A continuación se presentan los resultados obtenidos con respecto a la carga de trabajo. Para medir esta variable se utilizaron las preguntas: 6, 7, 8, y 9:

CUADRO 13 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DDEDUC CHIQUIMULA CON RELACIÓN A LA VARIABLE CARGA DE TRABAJO

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
6	Cantidad de trabajo	13	57	21	21	112	54.91%
7	Stress laboral	3	66	26	17	112	53.57%
8	Cumplimiento de metas	8	56	46	2	112	61.01%
9	Distribución de la carga de trabajo	9	60	31	12	112	57.59%
	Promedio de la variable						56.77%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 14 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CARGA DE TRABAJO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	1	1	0	4	79.17%
2	Asesoría Jurídica	1	1	2	0	4	66.67%
3	Auditoría Interna	0	1	3	0	4	54.17%
4	Departamento	2	3	2	1	8	62.50%
5	Sección	8	12	10	6	36	58.33%
6	Unidad	6	78	19	17	120	56.25%
	Promedio por respuesta hombre	5	24	9	6	44	
	Promedio total						62.85%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 15 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DIEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CARGA DE TRABAJO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	4	1	1	8	64.58%
2	Asesoría Jurídica	1	2	1	0	4	70.83%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	4	14	11	3	32	58.85%
5	Sección	4	25	29	6	64	54.95%
6	Unidad	3	98	45	18	164	55.39%
	Promedio por respuesta mujer	4	36	22	7	68	
	Promedio total						50.77%

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro 13, el 56.77% de los empleados están regularmente satisfechos. De estos el mayor porcentaje de satisfacción lo representan los hombres y el menor porcentaje de satisfacción (ver cuadro 14 y 15) tomando en consideración la división organizacional se encuentra en las mujeres.

4.2.3 Relaciones interpersonales

Para comprender las relaciones interpersonales dentro de la oficina, debe analizarse la necesidad básica de toda persona para relacionarse bien. Entre ellas, la necesidad de seguridad y protección, como también el reconocimiento de ser alguien importante y necesario dentro del lugar de trabajo.

A continuación se presentan los resultados con relación a esta variable, cuya medición se realizó a través de las interrogantes 10, 11, 12, y 13:

CUADRO 16 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DDEDUC CHIQUIMULA CON RELACIÓN A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
10	Cooperación	31	42	14	25	112	58.93%
11	Manejo de conflictos	19	47	15	31	112	51.64%
12	Respeto	31	52	5	24	112	60.86%
13	Amistad	31	49	8	24	112	60.42%
	Promedio de la variable						57.96%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 17 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	3	1	0	0	4	91.67%
2	Asesoría Jurídica	0	3	1	0	4	62.50%
3	Auditoría Interna	2	2	0	0	4	83.33%
4	Departamento	1	4	2	1	8	58.33%
5	Sección	1	12	20	3	36	52.78%
6	Unidad	1	43	52	24	120	46.39%
	Promedio por respuesta hombre	2	16	19	7	44	
	Promedio total						65.83%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 18 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DIEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	3	2	1	8	62.50%
2	Asesoría Jurídica	2	1	1	0	4	79.17%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	2	16	9	5	32	53.65%
5	Sección	3	39	20	2	64	60.94%
6	Unidad	3	72	53	36	164	47.26%
	Promedio por respuesta mujer	3	33	21	11	68	
	Promedio total						50.58%

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los datos reflejados en el cuadro 16 se puede determinar que los empleados de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula con relación a la variable relaciones interpersonales, se encuentran dentro del rango regularmente satisfechos al obtener el 57.96%. Siendo los hombres en promedio quienes se encuentran mayormente satisfechos. Encontrándose el menor porcentaje de satisfacción entre los hombres de las unidades con que cuenta la DIEDUC de Chiquimula.

4.2.4 Estilo de liderazgo

Liderazgo es la capacidad que se tiene de influir en las personas. En la medida que el liderazgo sea dinámico, imaginativo, propositivo, integrador, receptivo, participativo, etc., se desarrollarán las condiciones adecuadas para promover equipos de colaboradores comprometidos con los objetivos de la organización, eficientes e identificados con la calidad y el servicio, generando valor agregado al trabajo.

En el cuadro 19 se presentan los resultados obtenidos acerca de esta, que en el instrumento empleado, se midió con las preguntas, 14, 15, 16,17 y 18:

CUADRO 19 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DDEDUC CHIQUIMULA CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
14	Dirección	20	56	10	26	112	55.65%
15	Relaciones humanas	24	54	8	26	112	57.14%
16	Estimulo a la excelencia	18	44	19	31	112	50.74%
17	Estimulo del trabajo en equipo	19	49	36	8	112	62.20%
18	Participación	19	56	10	27	112	54.76%
Promedio de la variable							56.10%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 20 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	3	0	0	5	80.00%
2	Asesoría Jurídica	1	1	2	1	5	53.33%
3	Auditoría Interna	0	3	1	1	5	50.00%
4	Departamento	3	4	2	1	10	66.67%
5	Sección	10	20	9	6	45	61.85%
6	Unidad	24	61	24	41	150	51.11%
	Promedio por respuesta hombre	8	18	8	10	44	
	Promedio total						60.49%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 21 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	3	5	1	1	10	68.33%
2	Asesoría Jurídica	2	1	2	0	5	73.33%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	6	18	12	4	40	60.00%
5	Sección	12	32	20	16	80	54.17%
6	Unidad	37	111	10	47	205	56.59%
	Promedio por respuesta mujer	12	33	9	14	68	
	Promedio total						52.07%

Fuente: Elaboración propia

Según los cuadros anteriores, los empleados están regularmente satisfechos con el estilo de liderazgo (56.10%), siendo las mujeres las menos satisfechas. El menor grado de satisfacción se manifiesta en auditoría interna con un (50.00%).

4.2.5 Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo contribuyen y son un respaldo para los empleados que se preocupan por su ambiente, y por su comodidad personal. Esto facilita un buen desempeño. La mayoría de empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados. En consecuencia, con relación a esta variable se obtuvieron los resultados que se exponen en los cuadros 22,23 y 24, que se midieron con las preguntas 19, 29, 21, 22, 23, y 24:

CUADRO 22 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DDEDUC CHIQUIMLA CON RELACIÓN A LA VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
19	Espacio físico	8	28	43	33	112	43.01%
20	Seguridad	3	33	52	24	112	45.54%
21	Mantenimiento y limpieza	3	65	40	4	112	59.23%
22	Privacidad	4	45	45	18	112	50.45%
23	Materiales y equipo	9	39	50	14	112	53.57%
24	Capacitaciones	4	47	25	36	112	42.71%
Promedio de la variable							49.08%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 23 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	0	3	3	0	6	58.33%
2	Asesoría Jurídica	1	3	2	0	6	66.67%
3	Auditoría Interna	0	2	4	0	6	55.56%
4	Departamento	2	4	5	1	12	59.72%
5	Sección	6	26	15	7	54	57.10%
6	Unidad	9	83	51	37	180	49.91%
Promedio por respuesta hombre		3	20	13	8	44	
Promedio total							57.88%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 24 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	4	5	1	12	59.72%
2	Asesoría Jurídica	1	2	3	0	6	63.89%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	2	16	25	5	48	52.43%
5	Sección	5	32	45	14	96	50.87%
6	Unidad	3	82	97	64	246	43.16%
	Promedio por respuesta mujer	2	23	29	14	68	
	Promedio total						45.01%

Fuente: Elaboración propia

Los empleados consideran regularmente satisfactoria las condiciones de trabajo en que desenvuelven (49.08%). No obstante, son los hombres quienes manifiestan un mayor índice de satisfacción. El menor grado de satisfacción tomando en cuenta la estratificación por división organizacional, se encuentra entre las mujeres de las diferentes unidades.

4.2.6 Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino producto de comportamientos específicos del trabajador(a) hacia su labor y factores relacionados.

A continuación se presentan los resultados, con respecto a esta variable, la que se midió a través de las interrogantes, 25,26 y 27:

CUADRO 25 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA DDEDUC CHIQUIMULA CON RELACIÓN A LA VARIABLE CALIDAD DE VIDA LABORAL

Ítem	Indicador	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
25	Prestigio del puesto	28	75	5	4	112	71.88%
26	Compromiso con la organización	39	48	25	0	112	74.55%
27	Satisfacción en el puesto	46	39	27	0	112	76.34%
Promedio de la variable							74.26%

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 26 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS HOMBRES DE LA DDEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CALIDAD DE VIDA LABORAL

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	2	1	0	0	3	88.89%
2	Asesoría Jurídica	1	2	0	0	3	77.78%
3	Auditoría Interna	0	2	1	0	3	61.11%
4	Departamento	2	4	0	0	6	77.78%
5	Sección	8	17	2	0	27	75.31%
6	Unidad	32	39	17	2	90	73.89%
	Promedio por respuesta hombre	15	22	7	1	44	
Promedio total							75.79%

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 27 GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS EMPLEADAS MUJERES DE LA DEDUC DE CHIQUIMULA SEGÚN SU DIVISIÓN ORGANIZACIONAL CON RELACIÓN A LA VARIABLE CALIDAD DE VIDA LABORAL

No.	División organizacional	No. de respuestas				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Despacho	3	2	1		6	80.56%
2	Asesoría Jurídica	1	2	0	0	3	77.78%
3	Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0.00%
4	Departamento	9	10	5	0	24	75.69%
5	Sección	15	23	10	0	48	73.61%
6	Unidad	40	60	21	2	123	73.58%
	Promedio por respuesta mujer	23	32	12	1	68	
	Promedio total						63.54%

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros anteriores muestran que el 74.26% de los empleados, están satisfechos con la calidad de vida laboral; representando la variable de mayor satisfacción con relación a los demás aspectos estudiados; observándose que es auditoría interna, quien manifiesta el menor grado de satisfacción.

4.3 Resultados globales

A manera de resumen se presenta un cuadro que expresa el grado de satisfacción laboral, considerando las 6 variables, que finalmente permiten derivar el clima organizacional de la dependencia.

Luego de haber ponderado cada variable se obtiene un 60.12% de satisfacción (cuadro 28). Esto indica que el clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula es satisfactorio, de acuerdo con la escala de apreciación del clima organizacional, expuesta en el cuadro 8.

**CUADRO 28 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DDEDUC
CHIQUMULA**

Variables	Peso asignado por variable (x)	Grado de satisfacción (y)	Ponderación (x).(y)
Estructura organizacional	10%	61.67%	6.17%
Carga de trabajo	10%	56.77%	5.68%
Relaciones interpersonales	25%	57.96%	14.49%
Estilo de liderazgo	25%	56.10%	14.03%
Condiciones de trabajo	10%	49.08%	4.91%
Calidad de vida laboral	20%	74.26%	14.85%
Grado de satisfacción			60.12%

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. De manera general, el clima organizacional que prevalece en la DIEDUC es agradable. El clima que se manifiesta es el de tipo II, autoritario paternalista. Así también el nivel de insatisfacción es mayor en las mujeres, especialmente con respecto a: Carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y condiciones de trabajo.
2. En cuanto a la estructura organizacional existente, la mayoría de los empleados la considera adecuada, por ende, satisfactoria; pues los medios de información que se utilizan para conocer aspectos relacionados a la realización del trabajo o actividades son apropiados.

Sin embargo hay aspectos que los empleados perciben como regularmente satisfactorios. Estos son los valores colectivos como: El respeto, la colaboración, ética por parte de los jefes y subalternos en algunas actividades y procesos que se realizan dentro de la dependencia. Estos valores no se ponen de manifiesto. Así también, con relación a reglas y procedimientos, los encuestados expresaron que existe retraso en algunos que pudieran realizarse más rápidamente sin perjudicar el orden burocrático normal al que tienen que ser sometidos. Es más de voluntad y disposición el realizarlos.

3. Respecto a la carga de trabajo, el grado de aceptación es satisfactorio. Esto, debido al poco trabajo que se realiza en equipo y la distribución inequitativa del volumen de trabajo.

Esto es, debido a que al llevarse a cabo la reestructuración en la Dirección Departamental no fue evaluada previamente la carga de trabajo real en cada departamento, sección o unidad. Resultando una desproporción entre la cantidad de trabajo y el número de empleados.

4. En cuanto a las relaciones interpersonales, se consideran regularmente satisfactorias. El valor respeto, alcanza muy escasamente el rango de satisfactorio, al igual que la amistad.

El manejo de conflictos no es tratado de manera adecuada. En los problemas involucran a personas alejadas de los procesos o actividades a las que compete el problema.

5. El estilo de liderazgo se percibe de una manera general como regularmente satisfactorio. En virtud que es considerado como autócrata benevolente, según lo postulado por McMurray. Este estilo genera malestar entre los grupos de trabajo de las diferentes divisiones organizacionales, por la actitud autócrata de los jefes, la cual no es aplicada en forma general, sino que únicamente a un grupo pequeño del personal; seleccionado por varias razones que no tienen que ver con funciones relacionadas con la institución. Los valores justicia, honestidad y amigabilidad se ven influenciados por conseguir los fines o metas individuales, sin importar los medios que se utilicen.
6. Las condiciones de trabajo son regularmente satisfactorias, a causa que el espacio físico en el que se desarrollan las actividades de trabajo, en muchas oficinas, es reducido para el número de empleados. Esto genera incomodidad al no tener privacidad y retraso en la realización de las actividades. Esto también incomoda a los usuarios.

Además la seguridad en las instalaciones no es adecuada tanto para los empleados como para el resguardo de mobiliario y equipo. Y, por último, donde menos satisfacción se percibe es en lo tocante a las capacitaciones. Los empleados manifestaron que necesitan se intensifique las capacitaciones que ayuden a desarrollar mejor su trabajo. A la fecha se han realizado muy pocas y en algunas dependencias de trabajo no se ha realizado inducción, lo cual genera cierto grado de desconocimiento al realizar los procesos.

7. Con relación a la calidad de vida laboral, los empleados se encuentran satisfechos, por el prestigio social que brinda a cada empleado trabajar en una dependencia de suma importancia en la educación del departamento. Cada empleado se empeña en cumplir de la mejor manera su trabajo en cada puesto dentro de la institución.

RECOMENDACIONES

1. Al Director, debido a que se determinó que en cada una de las variables estudiadas el nivel de insatisfacción es mayor en las mujeres, se recomienda: Que la dependencia preste atención a los indicadores de cada una de las variables estudiadas que presentaron las calificaciones de menor satisfacción y darle la importancia que se merece a cada una de ellas. Esto ayudara aumentar el grado de satisfacción. De igual forma en las unidades con que cuenta la Dirección Departamental de Educación, pues es ahí donde se presenta los menores porcentajes de satisfacción.
2. En relación con la variable estructura organizacional, se recomienda:
 - a) Al Director, incentivar y motivar a los empleados a mantener el respeto, la colaboración entre los compañeros de sus departamentos, secciones y unidades como de las que no lo son. Cultivar la ética en cada una de las tareas que se realizan a través de charlas o reuniones de trabajo en grupos pequeños y sobre todo que los jefes de los mandos superiores sean ejemplo incuestionable; y
 - b) A mandos altos y medios, fomentar en los empleados la disposición de realizar los procesos en el menor tiempo posible. Esa disposición al rendimiento y la calidad en la atención al usuario, haciendo ver al trabajador los resultados que su puesto de trabajo ofrece a la organización, por medio de la técnica de la teoría de la expectativa.
3. En cuanto a la variable carga de trabajo se recomienda:
 - a) Al Director y mandos medios, realizar un nuevo estudio organizacional, con el fin de determinar una distribución equitativa, congruente con el número de empleados, para lograr así un mayor rendimiento y eficiencia en el trabajo;

- b) Tener en consideración el conocimiento, la aplicación y el cumplimiento de las normas, reglas y reglamentos generales, así como las específicas del puesto, por medio de seminarios, boletines y reuniones de trabajo; y
- c) Que las metas sean asignadas y evaluadas en función del grupo. Es decir, se considere el esfuerzo de todos los empleados con el fin de fomentar un espíritu de cooperación y solidaridad.

4. En cuanto a las relaciones interpersonales se recomienda:

- a) A los altos mandos, crear una política que permitan desarrollar una comunicación clara y completa, en todos los departamentos, implementando un buzón de sugerencias para los empleados. A través de esta herramienta, los empleados podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar un paso a un dialogo entre directivos y subordinados para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas; y
- b) A empleados y empleadas, fomentar el respeto y amistad entre todos los miembros de los diferentes, departamentos, secciones y unidades pero sobre todo la cooperación y el trabajo en equipo puesto que es la mejor forma de lograr los objetivos de la dependencia; y
- c) Manejar los conflictos adecuadamente, elaborando un plan de acción, luego establecer las causas que los ocasiona. Pues un conflicto no resuelto, de por sí, genera desconfianza mutua entre las partes afectadas, ausencia de comunicación, deterioro del espíritu de colaboración, relaciones de trabajo dañadas indefectiblemente.

5. Para mejorar el liderazgo se recomienda:

- a) A los mandos altos, aplicar tipos de liderazgo que se enfoquen más en los empleados. Es decir que se utilice un sistema de liderazgo participativo. Este permitirá tomar en cuenta las opiniones de los empleados, pues es una buena forma de administrar y conocer a

fondo las situaciones que se van dando dentro de la organización. Además se incrementa el nivel de responsabilidad y creatividad en las tareas que se les asignan, teniendo confianza en cada uno de ellos; y

- b) Desarrollar sistemas de reconocimientos intrínsecos que incluyan el incremento de sentimientos de seguridad, logro, capacidad, autoestima, poder de afiliación y autorrealización. Esto mediante talleres de crecimiento personal, con la finalidad de motivar el desempeño del trabajo y otras actividades. Así como también, reconocimientos extrínsecos, relacionados a los agradecimientos públicos, orales o escrito, entre otros.

6. En lo que respecta a la variable condiciones de trabajo se recomienda:

- a) A mandos altos y medios, en la medida de lo posible velar porque el recurso humano realice sus actividades en condiciones adecuadas de espacio, iluminación, silenciar y ventilación. Evaluar anualmente las instalaciones, con el fin de poder determinar si existe algún desperfecto en las mismas que pueda causar algún daño o accidente tanto al empleado como al usuario;
- b) Mejorar la limpieza en las diferentes oficinas, para dar una buena imagen al usuario y sentirse confortable al momento de estar realizando el trabajo;
- c) Proveer los recursos materiales necesarios a los empleados y a la vez concienciarles a través de reuniones, comunicados por escrito y otros, para utilizar dichos recursos de una forma ordenada y eficiente. Esto ayudara a maximizar beneficios económicos y por ende fomentar el buen clima organizacional;
- d) A la sección de recursos humanos, realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación que existen en todas las divisiones organizacionales. Esto con el fin que los empleados adquieran el dominio de nuevas habilidades y destrezas relativas al trabajo, que permitirá optimizar tiempo y recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Gubernativo 165-96. **Creación de las direcciones departamentales de educación.** **Ministerio de Educación**, Vicepresidencia de la Republica, Guatemala, 21 de mayo de 1996.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. **Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Chiquimula, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Ciencias Económicas -Plan Sábado- , 2004.

Bergeron, Jean Louis y otros. **Los aspectos humanos de la organización.** San José, C.R.: ICAP, 1983.

Chávez Zepeda, Juan José. **Cómo se elabora un proyecto de investigación. Un enfoque constructivista.** 3ª. Ed, Guatemala: XL Publicaciones 2003.

Chiavenato, Idalberto. **Administración del recursos humanos.** 5a. Ed, Bogotá: Mc Graw Hill, 1997

Congreso de la República de Guatemala. **Código de trabajo de la República de Guatemala.** Guatemala: Ediciones Alenro, 1992.

Dessler, Gary. **Organización y Administración.** México, D.F: Prentice Hall Interamericana, 1993)

Díaz Hichos, Jessica Doribel. **Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.** Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003

Henkes Salguero, Andrea Carolina. **Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional**. Monografía de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008

Maxwell, John C. **Desarrolle el líder que está en usted**. 1ª. Ed. Nashville: Editorial Caribe, 1,996.

Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. **Administración una perspectiva global**. 11ª. Ed., México D.F.: McGraw Hill, 1995.

Luc Brunet. **El clima de trabajo en las organizaciones**. México D.F.: Trillas, 1987

Parra, Santiago Manuel. **Conceptos básicos en salud laboral**. Santiago: OIT, 2003.

Robbins, Stephen y Coutler, M. **Administración**. 6ª. Ed. México D.F.: Prentice Hall, 2000.

Robbins, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. 7ª. Ed, México D.F.: Prentice Hall, 1996.

Robbins, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. 10ª. Ed, México D.F.: Pearson Educación, 2004.

Sitios Web:

Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. Rubén Edel Navarro, Arturo García Santillán. , [En línea], Abril del 2007, se., [consultado el 21/05/2011] , formato html, Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

Bris, Mario Martin. **Clima de trabajo y organizaciones que aprenden**. [En línea], [consultado el 21/05/2011, Formato en pdf, Disponible en internet: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>

Ministerio de Educación. **Misión y Visión**. [En línea] Guatemala: [Ref. 24 de mayo de 2012]
Disponible en Web: <http://www.mineduc.gob.gt/portal/index.asp>

Segurado Torres Almudena y Agulló Tomás Esteban, Universidad de Oviedo. **Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social** [En línea], [consultado el 21/05/2011, Formato html, Disponible en internet: <http://www.psicothema.es/pdf/806.pdf>

APÉNDICES

APENDICE I

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE (CUNORI)
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESTIMADO(A) COLABORADOR(A) El presente cuestionario tiene como objetivo realizar un trabajo de campo, como parte del diseño de trabajo de graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Con la información recabada se medirá el clima organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, por lo que se le solicita su ayuda para que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, sus respuestas serán confidenciales y anónimas, por lo que en ningún momento se divulgarán sus datos individuales.

Departamento / Sección / Unidad:

Puesto: Jefe ☐ Asistente ☐ Operativo ☐

Género: M ☐ F ☐

Edad: < 25 años ☐ 25 – 35 años ☐ >35 años ☐

Tiempo de servicio: < 1 año ☐ 1 – 3 años ☐ >3 años ☐

Temporal ☐ Presupuestado ☐

INSTRUCCIONES: Por favor marque con una “X” la respuesta que considere adecuada en cada una de las preguntas. En caso de que su respuesta sea “regularmente satisfactoria” o “insatisfactoria” explique por qué.

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Cómo considera los valores colectivos (respeto, colaboración, ética) que se manifiestan en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula.

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

2. Es satisfactorio los medios de información que se utilizan para hacerle conocer aspectos relacionados a la realización de su trabajo o actividades.

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- a) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

3. Está satisfecho con el trabajo realizado por sus jefes superiores

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

4. Cómo califica los procedimientos administrativos (trámites internos de vacaciones, permisos, solicitudes de materiales, etc.)

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

5. Se encuentra satisfecho con las obligaciones y atribuciones que posee

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

II. CARGA DE TRABAJO

6. Esta satisfecho con la cantidad de trabajo asignada

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecha _____

Por qué: _____

7. Esta satisfecho con el stress de trabajo que se desarrolla dentro de la institución

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

8. Considera satisfactorio el tiempo que se le establece para el desarrollo de su trabajo

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

9. Como considera la cantidad de trabajo que le es asignada en relación a sus compañeros

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

III. RELACIONES INTERPERSONALES

10. Cómo califica usted la cooperación que existe en su unidad, departamento o sección a la que pertenece

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

11. Considera usted satisfactorio la forma en que se manejan los conflictos en su unidad, departamento o sección a la que pertenece

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

12. Como considera el respeto que le tienen sus compañeros de trabajo a su persona

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

13. Como considera la amistad que sus compañeros le han brindado

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

IV. ESTILO DE LIDERAZGO

14. Como considera la forma en que su jefe le instruye, organiza y coordina las tareas de su área de trabajo

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

15. Considera que es satisfactoria la forma en que su jefe manifiesta los siguientes valores: justicia, honestidad y amigabilidad con los subordinados

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

16. Considera satisfactorio la forma en que su jefe reconoce y premia el esfuerzo realizado

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

17. Cree que es satisfactorio la forma en que su jefe estimula el trabajo en equipo en su oficina

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

18. Cree que es satisfactorio el grado de participación que su jefe le da en la resolución de problemas

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

V. CONDICIONES DE TRABAJO

19. Como considera el espacio físico para desarrollar sus actividades dentro de la organización

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

20. Considera que es satisfactorio el sistema de seguridad laboral (puertas, paredes, sistema eléctrico, gradas, etc.) que existe en la Dirección Departamental de Educación

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

21. Como considera el mantenimiento que se le da a las instalaciones y al área de trabajo donde labora.

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué: _____

22. Cree que son satisfactorias las condiciones de privacidad que tiene para desarrollar algunas funciones de trabajo que así lo requieren

- a) Muy satisfactoria _____
- b) Satisfactoria _____
- c) Regularmente satisfactoria _____
- d) Insatisfactoria _____

Por qué: _____

23. Esta satisfecho con los materiales y equipos con que cuenta para desarrollar su trabajo

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

24. Está satisfecho con las capacitaciones que se le han impartido hasta le fecha

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

VI. CALIDAD DE VIDA LABORAL

25. Se encuentra satisfecho con el prestigio social que le proporciona su puesto

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué: _____

26. Como considera su empeño para el puesto que ocupa dentro de la organización

- a) Muy satisfactorio _____
- b) Satisfactorio _____
- c) Regularmente satisfactorio _____
- d) Insatisfactorio _____

Por qué _____

27. Se encuentra satisfecho por el logro de los objetivos propuestos, en las distintas actividades que realiza?

- a) Muy satisfecho _____
- b) Satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Insatisfecho _____

Por qué _____