



**UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT**

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN,
MENCIÓN GESTIÓN EDUCATIVA**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y
SATISFACCION LABORAL EN LOS DOCENTES DE
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA Y UNA PRIVADA**

ANA ALEGRE MORALES

ROCÍO BARRIENTOS MONTELLANOS

MARILÚ MILLA ROTTA

Proyecto para optar el Grado Académico de

MAGISTER

Lima – Perú

2015

**UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT
ESCUELA DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA**



**RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y SATISFACCION
LABORAL EN LOS DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD
PÚBLICA Y UNA PRIVADA**

**ANA ALEGRE MORALES
ROCÍO BARRIENTOS MONTELLANOS
MARILÚ MILLA ROTTA**

Tesis para optar el Grado Académico de

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

Mención en Gestión Educativa

LIMA – PERÚ

2015

Dedicatoria:

A Dios y a nuestra Buena Madre.

A nuestras familias por su paciencia y comprensión, por su soporte y constante
presencia.

Agradecimientos:

A todas aquellas personas que hicieron posible ésta investigación, sobre todo a nuestras familias por su constante apoyo.

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice.....	iv
Lista de tablas.....	vii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. Planteamiento del problema.....	5
1.1. Descripción del problema.....	5
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Limitaciones.....	11
II. Marco teórico.....	12
2.1. Antecedentes.....	12

2.2.	Bases Teóricas.....	24
2.3.	Definición de términos básicos.....	51
III.	Objetivos.....	55
3.1.	General.....	55
3.2.	Específicos.....	55
IV.	Hipótesis.....	57
4.1.	General.....	57
4.2.	Específicos.....	57
V.	Metodología.....	59
5.1.	Tipo de investigación.....	59
5.2.	Diseño de investigación.....	59
5.3.	Variables.....	60
5.4.	Población y muestra.....	62
5.5.	Instrumentos.....	64
5.6.	Procedimientos.....	74
VI.	Resultados.....	76
VII.	Discusión.....	97

VIII. Conclusiones.....	102
IX. Recomendaciones.....	104
REFERENCIAS.....	106
ANEXOS.....	116

Lista de Tablas

Número		Página
1:	Operacionalización de variables.....	61
2:	Nivel de clima laboral para las instituciones públicas y privadas.	76
3:	Nivel de organización para las instituciones públicas y privadas.	77
4:	Nivel de innovación para las instituciones públicas y privadas.	78
5:	Nivel de información para las instituciones públicas y privadas.	78
6:	Nivel de condiciones para las instituciones públicas y privadas.	79
7:	Nivel de implicación para las instituciones públicas y privadas.	80
8:	Nivel de autorrealización para las instituciones públicas y privadas.....	80

9:	Nivel de relaciones para las instituciones públicas y privadas.	81
10:	Nivel de dirección para las instituciones públicas y privadas.	82
11:	Nivel de satisfacción laboral para las instituciones públicas y privadas.....	82
12:	Nivel de satisfacción con la supervisión para las instituciones públicas y privadas.	83
13:	Nivel de satisfacción con el ambiente físico para las instituciones públicas y privadas.	84
14:	Nivel de satisfacción en las prestaciones para las instituciones públicas y privadas.	85
15:	Nivel de satisfacción intrínseca del trabajo para las instituciones públicas y privadas.	86
16:	Nivel de satisfacción con la participación para las instituciones públicas y privadas.	87
17:	Medidas descriptivas para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas.	88

18:	Prueba de normalidad para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas.	89
19:	Resultados de la Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total.	90
20:	Medidas descriptivas para las dimensiones de satisfacción laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas.....	91
21:	Prueba de normalidad para las dimensiones de satisfacción laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas.....	92
22:	Resultados de la Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total.	93
23:	Relación entre clima laboral y satisfacción laboral para institución privada.	95
24:	Relación entre clima laboral y satisfacción laboral para Institución pública	96

Resumen

La presente investigación tuvo el objetivo de analizar la relación entre el clima y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública y una privada. La muestra fue de 62 docentes de la Universidad Federico Villareal y 38 docentes de la Universidad Champagnat, a quienes se les aplicó el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral versión S20/23. Se halló que los docentes de institución privada tienen mejor clima laboral que los de institución pública ($p = .000$) y también presentan mayor satisfacción laboral ($p = .000$). Además, los resultados indicaron que existen una relación significativa entre las variables de estudio solamente en la institución privada ($p = .003$).

Palabras clave: Clima laboral, Docentes universitarios, Satisfacción laboral, Universidad pública, Universidad privada.

Abstract

The objective of this study was to analyze the relationship between working environment and job satisfaction in teaching at a public university and one private. The sample was 62 teachers at the University Federico Villarreal and 38 teachers of the University Champagnat, who were assessed with the Working Environment Questionnaire and Job Satisfaction Questionnaire S20/23. It was found that teachers in private institutions have better working environment than public institution ($p = .000$) and also have higher job satisfaction ($p = .000$). In addition, the results indicated that there is a significant relationship between both variables only in private institution ($p = .003$).

Job satisfaction, University teachers, Public university, Private university, Working environment.

Introducción

El concepto, la utilidad y función del trabajo han sido objeto de grandes controversias a lo largo de la historia. En la mayor parte de las sociedades, la generalidad de las personas debe adecuarse a las exigencias del trabajo tales como la capacitación, actualización, especialización, dominio de idiomas y tecnología acordes con los avances de la ciencia por lo que pasan más de la mitad de su tiempo en hacerlo, así como desempeñando algún tipo de trabajo y en algún tipo de empresa u organización.

Al mismo tiempo, este quehacer es considerado como una actividad de vastos alcances que se refleja e influye sobre casi todos los aspectos de la conducta humana, por lo que los individuos al desempeñarlo no solo trasladan a él sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades y sus relaciones con el entorno y los demás colaboradores.

Por otro lado, el trabajo brinda al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad laboral que se considera importante, necesario y valioso. Es en este contexto, en que destaca la importancia del clima laboral, que se percibe en la organización a la que se pertenece, en la que los diferentes aspectos que la integran y la relación del mismo pueden

convertirse en una fuerza impulsora y un elemento de vital importancia y el trabajo no se convierta en una actividad estresante y opresora.

Además, la satisfacción frente al trabajo trae diversas consecuencias positivas, destacando entre ellas un mejor desempeño que le compete tanto a él como a la empresa y tomarlo en cuenta como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio y cuyos frutos se dirigen principalmente a la empresa; pero también al trabajador como parte de su realización profesional y personal.

El presente estudio planteó el siguiente problema ¿Qué relación existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada?

Esta investigación tuvo como objetivo general relacionar el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada; entre los objetivos específicos, describir el nivel de clima laboral y el nivel de satisfacción laboral en ambas universidades; comparar la percepción del clima laboral y la satisfacción laboral; así como establecer la relación existente entre las dimensiones del clima y satisfacción laboral. Se formuló como hipótesis general: Existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada. Entre las hipótesis específicas se tuvieron las siguientes: Existen diferencias significativas en la percepción del clima

laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad pública y privada; Existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad pública y privada; Existe relación directa entre las dimensiones del clima laboral y las dimensiones de la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada.

La presente investigación es no experimental, de tipo transversal, de un solo corte muestral, descriptivo correlacional. El diseño es descriptivo transversal correlacional bivariable. Se aplicó un cuestionario para medir cada una de las variables, recoger la información de los participantes y establecer las relaciones entre las variables. Además, el diseño es comparativo porque describe las diferencias en cuanto al clima y la satisfacción laboral considerando el tipo de gestión.

El estudio se realizó en la ciudad de Lima con docentes del nivel superior procedentes de la universidad pública Federico Villareal y la universidad privada Marcelino Champagnat.

Se aplicó dos instrumentos que midieron por un lado el clima laboral y por el otro, la satisfacción laboral lo que nos permitió lograr resultados muy

importantes para la investigación que se detallará de una manera más extensa en el contenido de ella.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Desde el inicio de la formación de las empresas, el hombre siempre ha representado el recurso más valioso, vivo y dinámico ya que su participación es imprescindible, además, de poseer una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Es conveniente plantear estudios que busquen mejorar la calidad del trabajador a partir de los diferentes factores que pueden generar algún problema en el ambiente laboral. Según Pintado (2011) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, constituye uno de los principales factores que un gerente debe atender para que la organización de una empresa se desarrolle de la manera más eficaz.

Por otro lado, la satisfacción laboral es un tema que cada día cobra mayor importancia e interés en el ámbito organizacional y guarda bastante relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima laboral (Arbaiza, 2010).

La satisfacción en el puesto de trabajo vendría a ser un sentimiento que refleja las actitudes hacia las tareas y funciones que un empleado

realiza en su centro laboral (Arbaiza, 2010), cabe mencionar que este sentimiento se refleja en la forma de comportarse del trabajador ya sea positiva o negativamente generando consecuencias a nivel personal y organizacional. Una encuesta virtual realizada por Universia (2009; citado por Pintado, 2011) señaló que el sentimiento de inestabilidad laboral, considera que no es justa la retribución de su trabajo, que la empresa no ofrezca una línea de carrera y eso hace que los jóvenes egresados universitarios se sientan insatisfechos con sus empleos.

En el campo educativo, estas variables y sus problemáticas también están presentes en la universidad como organización y en el docente universitario como trabajador. Se señalan la escasez de investigaciones, la dispersión de los pocos estudios realizados y la confiabilidad de la información existente (Álvarez, 2007).

Sentimos que la realidad universitaria peruana no escapa a la situación de crisis de abandono y aislamiento como consecuencia de equivocadas políticas de los gobiernos de las últimas décadas. El estado peruano viene generando nuevas políticas respecto a la universidad, intentando hacer cambios a través del proyecto de la nueva ley universitaria originando conflictos y descontento entre los mandos políticos y las universidades públicas y privadas. El presidente de la Asamblea Nacional de Rectores se pronunció en contra de los lineamientos de la nueva ley al

mencionar que esta Superintendencia violaría la autonomía universitaria. (Velásquez, 2003).

Esta serie de cambios en la universidad afectan al docente y sus relaciones con la institución a la que pertenece, generando incertidumbre como manifiesta el Rector de la Universidad Ricardo Palma, Ivan Rodríguez; el cual critica que la nueva ley no les otorga tranquilidad y estabilidad a los docentes universitarios, no solo por el carácter punitivo de sus artículos, sino porque establece en la undécima disposición transitoria que:

"...el Ejecutivo tendría 180 días contados a partir de la vigencia de la presente ley (...) para presentar un proyecto de ley de la carrera docente universitaria". "Nuevamente la incertidumbre de qué sorpresas, requisitos, exigencias, condiciones y castigos traerá la anunciada norma". (RPP, 27 de junio del 2014).

Todos los aspectos mencionados son importantes de estudiar porque la realidad universitaria en la que vivimos todavía no encuentra sustento en políticas claras que faciliten mejoras en su gestión, que permitan mejoras en las condiciones laborales, niveles de satisfacción y clima laboral, que son de importancia atender porque tienen que ver con la calidad de vida del trabajador y con la organización en sí.

Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea el problema que a continuación se formula.

1.2 Formulación del Problema

Problema General

- ¿Qué relación existe entre la percepción del clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes de una universidad pública y una privada?

Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de percepción del clima laboral que tienen los docentes de una universidad pública y una privada?
- ¿Qué diferencias existen en la percepción del clima laboral entre los docentes de una universidad pública y una privada?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que tienen los docentes de una universidad pública y una privada?
- ¿Qué diferencias existen en la satisfacción laboral entre los docentes de una universidad pública y una privada?

1.3 Justificación

Existen en nuestro medio, estudios que estudian una de las variables en relación con otras variables como Rivera (2000) estudio sobre clima organizacional de unidades educativas, Pérez (2010) que realizó un estudio sobre el clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote y Olivares (2006) para determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente de la Facultad de Estomatología de la Universidad Cayetano Heredia, así mismo estudios que establecen relaciones entre la satisfacción laboral y el clima laboral a nivel del trabajador que presta servicios en el campo de la salud, psicología y administración como el realizado por Monteza (2012) investigó la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud en Chiclayo; sin embargo, en el campo educativo universitario no se han encontrado investigaciones al respecto.

Por otro lado, nuestra realidad universitaria está enmarcada en dos tipos de gestión: pública y privada. A raíz del contexto político que se está viviendo con la formulación de la Ley Universitaria, se está generando una serie de rechazos por parte de los docentes universitarios al normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades, a través de un nuevo órgano de la Superintendencia Nacional de la Universidad Peruana. Así mismo, la falta de reconocimiento a sus años de servicios,

nombramientos, salarios y oportunidades laborales, entre otros que van afectando a su vez el clima y la satisfacción laboral.

Se sabe que cuando las personas laboran en una organización en la que se sienten a gusto y cómodas pueden esforzarse más por alcanzar sus metas, se sienten autor realizadas y comprometidas, así como competentes, útiles y satisfechas con el trabajo que desempeñan para realizar sus actividades. De lo expresado, se desprende la importancia que tienen las dos variables planteadas para la mejora de la Calidad Educativa universitaria, así como la relación entre ellas, a través de este estudio.

En este sentido, la presente investigación es de interés fundamental y relevante ya que hasta la fecha no se ha realizado ningún estudio de clima laboral y satisfacción laboral en las instituciones estudiadas, por lo que a nivel teórico permitirá conocer y hacer un diagnóstico de cada realidad universitaria, tanto pública como privada.

A nivel práctico, a partir de los resultados obtenidos se podrán tomar decisiones que beneficien al docente universitario y a la universidad para así mejorar la gestión a sus futuras políticas y mejorar el crecimiento real en el desenvolvimiento del docente universitario, así como también brindar información útil a futuras investigaciones sobre el tema.

1.4 Limitaciones

- La investigación se ha realizado sólo a nivel de Lima Metropolitana, por la dificultad del proceso de documentación y tramitación para contar con los permisos necesarios, especialmente con la universidad pública.
- La disponibilidad horaria para la aplicación del instrumento, debido a que los docentes universitarios de la Universidad Champagnat son en su mayoría contratados por horas, por lo que no disponen de tiempo para la aplicación de los mismos; mientras que en la Universidad Federico Villarreal, los docentes tienen mayor carga horaria.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

A nivel internacional

Entre las investigaciones relacionadas con el clima laboral se encuentra el estudio realizado por Caligiore y Díaz (2003) cuyo diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela, concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones que al considerar el funcionamiento organizacional inadecuado en alguna de las facultades no estaría favoreciendo la eficiencia de la misma, frente a otra valoración más baja que estaría relacionada con el estilo gerencial, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales existentes generando un clima rígido y poco productivo que influye en el comportamiento de los miembros del personal docente y un estilo gerencial predominante y toma de decisiones centrado en directivos trayendo como consecuencia que la información no fluya a los niveles más bajos en perjuicio de la armonía de las relaciones y cooperación.

La investigación realizada por Gómez (2004) tuvo como objetivo el diseño, construcción, y validación de un instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas: IPAQ, que fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick en los años setenta. El instrumento consta de 40 ítems que evalúa seis dimensiones: claridad organizacional, sistemas de recompensas e incentivos, toma de decisiones/ autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional. Las respuestas se analizaron desde el marco de la teoría de respuesta al ítem. El análisis de los componentes principales deja ver la existencia de cinco factores adicionales que podrían explicar cómo se configura la naturaleza del clima, teniendo entre las implicaciones más importantes del estudio, las bondades de la prueba y la necesidad de extender este estudio utilizando técnicas de análisis factorial y validación con relación a un criterio empírico.

Arangú (2008) señaló en su investigación la caracterización de los elementos del clima organizacional en las empresas de alimentos balanceados para animales de la región centro occidental de Venezuela. Examinó las nueve dimensiones propuestas por Litwin y Stinger y formuló lineamientos de acción generales para su mejora. Los resultados evidenciaron que las empresas están enmarcadas en mejorar cada día más el nivel de clima organizacional pudiendo reforzar dimensiones que presentan niveles algo bajos de percepción positiva por parte de los trabajadores.

Entre las investigaciones que estudiaron la variable satisfacción laboral se menciona a Pérez y Robina (2002) estudiaron que los enfoques sobre la motivación y satisfacción laboral apenas han conseguido traspasar las fronteras del enfoque psicológico, debido al privilegio que desde diferentes ámbitos se ha otorgado a los estudios de carácter empresarial y economicista española. Dado el carácter interdisciplinar en el que se inserta el objeto de estudio, la aproximación a esta realidad social debería llevarse a cabo teniendo en cuenta los elementos que forman parte de la estructura básica del individuo y las relaciones sociales como expresión de una orientación dada en la persona producto de un entorno cambiante. La delimitación de ambos planteamientos se realizó en un nuevo contexto de gestión de personal en la administración donde se resaltó la necesidad de disponer de un personal capacitado y motivado en el contexto de un trabajo eminentemente burocratizado.

Fernández y Paravic (2003) hicieron un estudio de tipo descriptivo y correlacional. Trabajaron con una muestra total de 248 enfermeras hospitalarias de la provincia de Concepción, Chile, utilizando como instrumentos recolectores los siguientes: índice de descripción del trabajo de Smith, Kendall, y Hulin (citado en Fernández y Paravic, 2003) sub escala de condiciones del trabajo de Bolda, y además preguntas relacionadas con las variables demográficas y con la satisfacción en su vida personal, entre otras. En los resultados se evidenciaron que las enfermeras hospitalarias se

encontraron levemente satisfechas en su trabajo, indicando mayor satisfacción las que trabajan en los hospitales privados. Las condiciones físicas del trabajo, destacaron por ser un factor de insatisfacción para las enfermeras hospitalarias del sector público, sumándose además los factores remuneraciones, promociones y /o ascensos.

Fuentes (2006) en su tesis, sometió a validación experimental dos cuestionarios: uno para analizar la satisfacción laboral docente y otro para analizar el ambiente de aula en dos universidades chilenas. A partir de una muestra de profesores y de alumnos de las carreras de ingeniería comercial y servicio en dos universidades chilenas. Se estudió la correlación de las citadas estructuras: satisfacción laboral y ambiente del aula con el rendimiento académico de los estudiantes, cuyos resultados comprobaron que las variables satisfacción Laboral Docente y Clima o Ambiente Social del aula se correlacionan significativamente entre sí y con el rendimiento académico de los alumnos de las universidades consideradas en la investigación.

Olivero (2006) realizó una investigación en personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná, Estado Sucre. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de satisfacción laboral del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente. La autora llegó a las siguientes conclusiones: los docentes se encontraron satisfechos solo con ciertos aspectos de su trabajo

tales como el trabajo desafiante, las relaciones laborales y la identificación que tiene el empleado con el cargo que ocupa, entre otros. Destacó el hecho de que entre los docentes universitarios estudiados, los factores psicológicos tienen una relevancia mayor que los económicos o financieros. En la investigación se estudió un conjunto de factores económicos, así como los sociales y psicológicos.

Canal (2013) realizó un estudio sobre los ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con título de doctor. Manifiesta que la creciente demanda de trabajadores altamente cualificados en los países desarrollados ha generado en Europa un reciente interés por analizar si la formación adquirida en los cursos de doctorado es adecuada a las necesidades del mercado de trabajo. Los resultados indicaron que el análisis por niveles de ganancias fue relevante, ya que permitió identificar dos claros comportamientos de la satisfacción laboral. Por una parte, a medida que aumentaban los ingresos, aumentaba la satisfacción; pero en menor medida en la parte alta de la distribución de ganancias. Mientras que, a medida que avanzaba por la distribución de ganancias, cambiaba tanto la valoración relativa de los componentes de la satisfacción laboral como su importancia a la hora de explicar las variaciones de dicha satisfacción.

Entre las investigaciones que relacionan el clima laboral con la satisfacción laboral se tiene a Chiang, Salazar y Núñez (2007) quienes

realizaron el estudio, que tuvo como propósito elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral de los trabajadores de instituciones del sector público de Chile y cuya muestra estuvo compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos, y seis organizaciones. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó un cuestionario con respuestas basadas en escala tipo Likert, de cinco puntos mientras que para medir la satisfacción laboral, se utilizó el cuestionario *S20/23* de Meliá y Peiró (citado en Chiang, Salazar y Núñez, 2007) que tiene una estructura de cinco factores. Los resultados del análisis encontraron una relación existente entre las dimensiones del clima organizacional y las variables de satisfacción laboral.

Ortiz y Cruz (2014) realizaron un estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora llamada Mega Comercial Mexicana en la Sucursal del municipio Jiutepec, en ella observaron los procesos laborales, es decir, al equipo de trabajo, las personas que dan la cara al público que les prefiere, las que con su quehacer cotidiano mantienen todo listo y preparado para ofrecerlo. Asimismo, se revisó aspectos que involucraron desde su fundación destacando a sus principales colaboradores como la gente que trabaja con y para ellos. Participaron 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 14 fueron de sexo femenino y 16 del sexo masculino, oscilando en una edad aproximada entre los 25 a los 35 años de edad. El instrumento utilizado para dicha investigación estuvo compuesto por 47 ítems, los cuales midieron factores como el sentirse parte

de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo. Tras haber hecho todo el análisis se llegó a la conclusión de que hay un buen clima laboral debido a que los trabajadores que participaron en la investigación, se sienten satisfechos laboralmente con la empresa. Cabe mencionar que a pesar de que en su gran mayoría se obtuvieron resultados satisfactorios no se debe de dejar a un lado los indicadores negativos, pues hubo una constante aunque muy pequeña de respuesta de nunca y casi nunca, se deben de tener en cuenta estas respuestas y tratar que su incidencia sea mínima.

A nivel nacional

Rivera (2000) en su investigación sobre clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa obtuvo indicios descriptivos del comportamiento específico de las variables en las Unidades Educativas Liceo José Santos Ossa y Colegio Antonio Rendic. Dado que se trata de un estudio de dos casos, los resultados y conclusiones, no permitieron generalizar el comportamiento de estas variables en otras Unidades Educativas. Las conclusiones del estudio dan cuenta que el clima organizacional del Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que existe un mayor grado de

descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organización es de confianza y con altos niveles de responsabilidad. Asimismo, en la puesta en marcha de la Reforma Educativa, el Liceo José Santos Ossa obtuvo una calificación de 5,4 considerando que se pidió a los docentes de la organización que evaluaran indicadores que aún se encuentran en proceso de implementación. Por esta razón, es importante señalar que la mejor calificación la obtuvo el indicador Nuevo Marco Curricular, ámbito central de la Reforma Educativa y que la menor calificación la obtuvo el indicador Fortalecimiento de la Profesión docente que involucra una serie de medidas que el Ministerio de Educación continua evaluando y retroalimentando; mientras que para el Colegio Antonio Rendic el Clima Organizacional del Colegio Antonio Rendic obtuvo una calificación de 4,0 y se clasificó en la teoría de Rensis Likert como Sistema Paternalista Benevolente. En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. Por otro lado con lo que respecta a la puesta en marcha de la Reforma Educativa obtuvo una calificación promedio de 3,09 según la evaluación que realizaron sus

docentes resaltándose que los indicadores con que se evaluó la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa correspondieron a los definidos por el Ministerio de Educación y el Supremo Gobierno.

Pérez (2010) realizó un estudio sobre el clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote, en dicha investigación destaca al recurso humano como el más importante en cualquier organización en el cual la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brindan, un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en las que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Por ello, una de las razones para realizar el estudio de clima laboral, es que se asume que el desempeño de los trabajadores en cuanto a la calidad de atención, depende de tener relaciones armónicas entre las personas, la gerencia y los trabajadores, creando así un buen clima laboral. Se concluyó, según los resultados obtenidos, que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirmaron estar insatisfechos con ésta, validando la hipótesis de investigación.

Monteza (2012) investigó la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital Essalud en Chiclayo, destacando a estas dos variables como pilares fundamentales en las organizaciones competitivas y que constituyen una mejora en la vida no

solo dentro del lugar de trabajo sino que también influye en el entorno familiar y social. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que lo integran. Este estudio favoreció la retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios planificados tanto en la conducta de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Asimismo, gracias a este estudio se implementó estrategias para su mejoramiento y fortalecimiento lo que redundó en el cuidado de la vida humana y de la persona con profesionales de enfermería satisfechos de su lugar de trabajo e institución. Permitted la concientización en la formación de nuevas generaciones de enfermeras con mayor dedicación al ambiente de trabajo y satisfacción laboral.

En cuanto a los estudios realizados sobre satisfacción laboral se encuentra el de Olivares et al. (2006) quienes determinaron el nivel de satisfacción laboral del personal docente de la Facultad de Estomatología de la Universidad Cayetano Heredia. La población de estudio estuvo conformada por 36 docentes de la Facultad de Estomatología. En el estudio se investigó cuatro factores de la satisfacción laboral. Encontrándola buena en la satisfacción por la institución, mientras que la satisfacción por la remuneración, por la tensión laboral, por la condición laboral y satisfacción laboral global fueron regulares.

Álvarez (2007) analizó la relación entre las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral de los docentes universitarios de Lima metropolitana. Su diseño de tipo transeccional correlacional utilizó como instrumentos la Escala de Satisfacción Docente y el Inventario de presiones a las que se enfrenta el docente concluyendo que las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera inversa.

Flores y Vásquez (2008) lograron determinar la relación existente entre la selección de personal y la satisfacción laboral. El estudio se realizó con nueve profesores de la Institución Educativa Privada Alpamayo de Puente Piedra, la que abarcó el 100% de la población estudiada. El tipo de investigación fue exploratoria porque solamente reunió información sobre las posibilidades prácticas, las cuales sirvieron para la realización de posteriores investigaciones. Las variables de estudio con sus respectivas dimensiones fueron las siguientes: selección al personal (convocatoria docente, recepción a documentos, evaluación a docentes, aprobación de la evaluación, publicación de resultados) y satisfacción laboral docente (identidad docente y administrativa, lealtad docente y administrativa, confianza docente y administrativa, puntualidad docente y administrativa). La selección del personal con la satisfacción laboral conservó una relación muy significativa, en los docentes de dicha institución; es decir, los procedimientos utilizados para la selección del personal docente lograron una satisfacción laboral en los mismos, manifestada en la identidad, la lealtad, la confianza y la puntualidad de los mismos. Por lo expuesto, se evidencia que si bien es

cierto existen estudios relacionados al tema, es importante realizar el presente estudio, porque tanto el clima como la satisfacción laboral, son variables dinámicas que fluctúan repentinamente según las necesidades de los profesionales.

Silva (2009) en su investigación para la medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Medicina de la UNAP (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana), encontró relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional, en una muestra de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente (30 docentes y 20 administrativos). Se utilizó una ficha de encuesta previamente revisada por expertos y validada. Se obtuvo como resultados que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración; dos tercios del personal administrativo mostraron satisfacción laboral. En cuanto al clima laboral cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) realizaron un estudio que consistió en la medición de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El tipo de investigación empleado fue descriptiva y correlaciona con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres

municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social, y (d) Beneficios Económicos. Los principales resultados fueron que no habían diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste podía considerarse promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellos.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Clima laboral

Hoy en día, en el campo laboral es importante considerar aspectos que permitan que el trabajo dentro de las organizaciones se dé de la manera más adecuada y que al interior de ellas las relaciones entre los trabajadores en su diaria convivencia sean en la medida de lo posible, buenas o agradables y que por consiguiente contribuyan y den como resultado final la consecución de los objetivos trazados y los resultados esperados.

Dentro de la gestión de una organización y el análisis de los factores que permiten desempeñarse mejor es necesario tomar en cuenta qué se

está haciendo, cómo se está trabajando, pero sobre todo cómo crear ese óptimo ambiente para realizarlo.

Al revisar las investigaciones hechas por Caligiore y Díaz ,2003; Gómez, 2004; Chiang, Salazar y Núñez, 2007; Arangú, 2008 y Monteza (2012) se refieren al clima laboral utilizando los términos como clima laboral y clima organizacional, como el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como la relación entre los miembros del personal de la organización y/o de la institución.

Hoy en día es importante que todas las instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal , y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de los objetivos de la organización y de esa forma diferenciarse de las demás.

Con respecto al clima en la organización Chiavenato (2000) señala que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 2000, p.126)

Es así que el clima aparece desde hace unas décadas como uno de los elementos fundamentales para mejorar las relaciones entre los colaboradores y la organización entendiéndolo como la atmósfera que reina en el ambiente laboral, el entorno en el que se desarrolla el trabajo, el fruto de la relación de la empresa con sus trabajadores.

Desarrollar estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, se ha convertido en un elemento clave para corregir a tiempo, aquellos factores que puedan afectar el clima y el desempeño dentro de la organización.

Por otro lado se puede definir al clima laboral como un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros. Así encontramos definiciones del mismo como el conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider; citado por Chiang, Salazar y Núñez, 2007). Forehand y Von Gilmer (citados por Gan y Berbel, 2007) la definieron como el conjunto de características que describen a una organización, las cuales: (a) distinguen una organización de otras organizaciones, (b) son relativamente duraderas en el tiempo, y (c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones. Mientras que Hodgetts y Altman (1985) definen al clima laboral como *“un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos*

que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 45)

El clima laboral se ve afectado por muchas variables según lo manifiesta Henríquez (2002) quien señaló que:

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generan a través de diferentes acciones. Los empleados en la organización esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene el clima en la organización”. (Henríquez, 2002, p.29)

Es así que, por su relación con la satisfacción laboral y por ende con la productividad y el desempeño, su análisis parte principalmente de los diferentes elementos que lo integran, por la revisión de las teorías y dimensiones del mismo.

Martínez (2001) señala que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (p.32). En ese sentido Soto (2001) manifiesta que “La percepción es el proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas” (p.11) Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las que son percibidas, directa o

indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Las características son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de un mismo lugar, afectando el comportamiento y el sentir del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Velásquez (2003) señala que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”. (p. 37)

Ramos, Peiró y Ripoll (1996) la consideran como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. En esa línea, Alvarado (2008) afirma que es una percepción que se tiene de la organización y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable (o de aceptación) o desfavorable (o de rechazo) del entorno laboral para las personas que integran la organización.

Por lo tanto, se concluye que la variable a utilizar en esta investigación es clima laboral. Se puede inferir que el concepto de percepción es un término importante; ya que el clima laboral está

determinado por las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a la organización, dicho de otra manera son las interpretaciones que los colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen.

El clima laboral es producto de los diferentes aspectos objetivos tales como la estructura así como los procesos organizacionales y los aspectos subjetivos en que destacan las conductas y las experiencias de los trabajadores. Esta naturaleza multidimensionalidad del clima hace que las variables no sean siempre fáciles de definir, debido a la interacción que se produce entre ellas, lo que dificulta el proceso de aislamiento conceptual de la misma (Ramos, Peiró y Ripoll, 1996).

Ha medida que se han ido construyendo instrumentos para su medición es que los autores han ido determinando cierta cantidad de dimensiones o características que influyen en el comportamiento de los individuos y afectan el ambiente de las organizaciones, es así como se tienen las siguientes propuestas:

Likert (1968) quien propone ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. 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.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stinger (1968) plantean seis dimensiones que conforman el clima organizacional: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. La estructura organizacional determina las relaciones dentro de la empresa; la responsabilidad, con la empresa hacia los empleados y viceversa; las

retribuciones y recompensas, el desafío que propone el puesto de trabajo, estándares a los que se quiere llegar, qué tipo de conflictos se generan y cómo se gestiona la identidad de la empresa; cómo se construye y cómo es percibida por los empleados. Plantea las siguientes dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973). Mencionan que en el clima se pueden observar las siguientes dimensiones:

1. 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.
2. 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.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. 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.
5. Remuneración. Se refiere a la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. 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.

Brunet (1999) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. 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.
2. Grado de estructura que impone el puesto. 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.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Adoptando como referencia principal el esquema propuesto por Peiró y Prieto (citado por Blanch, 2007) en un inventario de las condiciones de trabajo destacan las siguientes dimensiones e indicadores: contrato (indefinido/ temporal, jornada completa/parcial, etc.), salario, prestaciones sociales y sanitarias, ambiente físico (temperatura, humedad, iluminación, ruido, equipamiento, mobiliario, instrumentos, ergonomía, etc.), seguridad e higiene (calidad del aire, limpieza, riesgos de accidente o de contagio, etc.), duración de la actividad (jornadas, horarios, turnos, ritmos, descansos, vacaciones, intensidad, presión de calendario), ambiente social (clima organizacional, estilo de dirección, de gestión de conflictos y de toma de decisiones, calidad de la comunicación y de las interacciones verticales y horizontales, cohesión grupal, apoyo mutuo, grado de conflictividad y de competición, de empatía, cordialidad y armonía, etc.) y características de la tarea (autonomía, responsabilidad, iniciativa, exigencia)

Por tanto, las dimensiones son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, como aspectos parciales del clima en una organización se tienen las siguientes dimensiones teniendo como base el cuestionario de Clima Laboral (CLA) elaborado por el grupo TEA-CEGOS, empresa española dedicada a la prestación de servicios de consultoría en I+D+i de sistemas avanzados de gestión, la cual señala que el clima laboral comprende dos ejes: Empresa u organización y persona.

Eje empresa u organización:

- Organización: Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, al grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas
- Innovación: Se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en las organizaciones.
- Información: Se refiere a que si la información disponible es su suficiente y adecuada o si por el contrario las personas se sienten incómodas por estar mal informadas y por la consecuencia que ello conlleva para el normal desarrollo de su trabajo.
- Condiciones: Se refiere a las condiciones materiales de trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas, afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su trabajo.

Eje persona

- Implicación: Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común.
- Autorrealización: Se refiere a la oportunidad de progresar y desarrollar sus capacidades.

- Relaciones: Se trata de evaluar la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generales en el ambiente laboral.
- Dirección: Pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los colaboradores y directivos de la organización, y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicadas.

Por otro lado, existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer (Corral, Pereña, 2003).

- *El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.* Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- *El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.* Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un

deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.

- *El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.* El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.
- *El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.* Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado, si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.
- *El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.* Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es

agradable con su buen comportamiento si está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; y en caso contrario, si tiene un comportamiento negativo contribuye para que el clima de trabajo sea malo y esto trae como consecuencia la insatisfacción para los demás colaboradores .

- *El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima.* En organizaciones que se dan gestión de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generará un clima laboral tenso. Este clima llevará a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador.
- *El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.* Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continúa optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que

se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso para la universidad.

Asimismo, en el clima laboral se encuentra una serie de funciones que permiten entender la relación que el trabajador establece con la organización, los demás y su propio desempeño, entre ellas se puede citar algunas que se relacionan con los procesos que afectan la forma como realiza la tarea o con los que tienen que ver con el sistema y organización (Benjumea, 2008).

Así se menciona que el clima laboral puede ayudar a la *vinculación* o *desvinculación* del trabajador con la empresa o el grupo de trabajo y por ende comprometerlos con ellos, del mismo modo puede ser un elemento que haga sentir a los trabajadores que sus necesidades sociales están siendo atendidas y estar satisfechos con la tarea cumplida (Benjumea, 2008).

El clima laboral permite establecer relaciones sociales amistosas y no ser un obstaculizador para los trabajadores, sobre todo en aquellos que se sienten agobiados por los deberes y rutinas hasta generar un alejamiento o distanciamiento de los jefes o colaboradores. Por otro lado, permite percibir una atmósfera positiva, de camaradería y de apoyo mutuo con los jefes y otros compañeros de trabajo (Corral, Pereña, 2003).

En relación a la producción, en términos empresariales, puede conllevar a una supervisión directiva sensible a la retroalimentación no solo frente a su desempeño y orientados a la tarea sino también a la consideración de los miembros de la organización, en términos humanos y favorables. En ese sentido, permite una revisión de los resultados, de los procesos y procedimientos mejorando la *estructura* de la organización (Henríquez, 2002).

También puede generar un sentido de responsabilidad como nuestro propio jefe y en base a lo que se debe hacer y consta en el trabajo lograr cierta autonomía en la toma de decisiones y asumir riesgos calculados. Mientras que frente a la recompensa por hacer bien el trabajo, dar énfasis al reconocimiento más que en las sanciones permite percibir equidad en las políticas de paga y promoción (Henríquez, 2002).

Uno de los aspectos importantes para conocer el clima laboral en una empresa, organización o institución es utilizar instrumentos que permitan determinar de la manera más precisa el clima imperante en ella, en esa línea se han ido formulando a lo largo de los años escalas utilizadas en el ámbito empresarial y que poco a poco han sido perfeccionadas y en las que se miden los elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego se interpretan (Henríquez, 2002).

Entre ellas se puede citar el cuestionario WES de las Escalas de Clima Social desarrolladas por Moosy Trickett (1989), el Questionnaire de Climat d' Enterprise (QCE) de Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée (1984, 1996) que fueron usados para evaluarlo. Uno más reciente fue el Cuestionario de Clima Organizacional, instrumento desarrollado por Ramirez (citado por Caligiore y Díaz, 2003). Dicho instrumento consta de dimensiones como el compromiso extrínseco, variable que describe el nivel de vinculación de sus compañeros con el trabajo; compañeros – cohesión, evaluación del grado de cercanía y confianza que siente el trabajador; apoyo del supervisor evaluación que realiza el trabajador de su jefatura directa, con relación al nivel de soporte y cercanía que ésta brinda; descripción de cargo, evalúa si el cargo del trabajador se encuentra claramente definido y si éste conoce dicha descripción; infraestructura, evaluación de las condiciones y recursos físicos, en función de si permiten realizar adecuadamente sus trabajos; equidad y economía en el desarrollo del trabajo, evaluación sobre aspectos que sugieren diferencias en el trato de la organización hacia sus empleados y en la libertad que tienen para llevar a cabo sus tareas; reconocimiento de méritos, evaluación sobre el sistema de valoración del trabajo, además de la forma en que se entrega dicho reconocimiento; compromiso intrínseco, sentimiento de pertenencia o identificación por parte del trabajador con la organización y la intención de permanecer en ella.

Otro de los instrumentos que mide el clima laboral es el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) elaborado por los consultores del grupo TEA-CEGOS con el objetivo de disponer de un instrumento acorde con las tendencias modernas en materia de gestión de los recursos humanos adaptado a las características laborales en función de la experiencia consultora. Este cuestionario se basa en la teoría de Blake y Mounton (1981,1994), distingue dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir, una está orientado hacia la persona y es la que recoge aquellas dimensiones del clima laboral que tienen más relación con las actitudes y vivencias personales, refiriéndose más al grado de satisfacción del trabajador y menos a su inserción en la organización ; el otro eje está orientado a la empresa u organización y reúne las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad, afectan a la satisfacción o insatisfacción de los empleados y, por tanto, al clima laboral, dependiendo principalmente de la forma en que la institución está organizada y dirigida (Corral y Pereña, 2003).

Los análisis estadísticos realizados han permitido confirmar empíricamente la existencia de estos dos ejes. El desarrollo del CLA ha sido aplicado en diversas empresas y contextos lo que ha permitido contar con datos significativos y diversos para estudiar las características psicométricas del instrumento.

2.2.2 Satisfacción laboral

Uno de los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta en el desempeño de una profesión y más en el ámbito educativo es el de conocer cuan satisfecho se está con la labor que se realiza. En ese contexto, la satisfacción laboral docente puede encontrarse como un indicador y elemento para el mejoramiento de la institución, como organización y el docente como un colaborador eficiente si se concibe que la satisfacción pueda ser un factor importante en la vinculación y compromiso del mismo con la organización y el trabajo en ella.

Por su parte, Crites (citado por Rodríguez et al., 2009) la definió como el estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.

Locke (citado por Ovejero, 2006) señaló a la satisfacción como un estado placentero y positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.

Muchinsky (citado por Rodríguez et al., 2009) indicó que la satisfacción laboral es una respuesta emocional o respuesta afectiva. Dicho concepto coincide con Kreitner y Kinicki (1995). Esta definición no es un concepto unitario más bien, una persona puede estar relativamente

satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos.

Allí radicaría la importancia de conocer los factores que implican y la posibilidad de establecer una relación mayor con otros aspectos del trabajo. En ese sentido, Morán (2005) en relación a la definición dada por Locke supone la aceptación de que la satisfacción es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc.

Ovejero (2006) menciona que la satisfacción laboral depende de una serie de variables entre las que menciona las siguientes:

- Rendimiento: es el aspecto que más ha llevado a la satisfacción laboral, se quiere empleados satisfechos y productivos, y se piensa que lo primero lleva a lo segundo, lo que por otra parte, parece ser un dato de sentido común.
- Salario: esta satisfacción depende de la discrepancia percibida entre el salario que un trabajador recibe y los salarios de los referentes del mismo.
- Característica del puesto: está demostrado que cuanto más monótono, aburrido y alienante sea el puesto menor será la satisfacción.

- Participación en la toma de decisiones: la participación aumenta siempre la satisfacción laboral, dado el carácter activo y libertario del ser humano.
- Variables demográficas: al parecer, las variables demográficas (edad, nivel de estudios, etc.) no están relacionadas con la satisfacción, y cuando se han detectado empíricamente algunas relaciones, éstas se deben más bien a terceras variables intermedias.
- Género: no parece existir relación alguna entre género y satisfacción laboral, y cuando existe parece deberse más bien a diferencias en oportunidades, expectativas y experiencia, de tal forma que hay igualdad en estas variables, hombres y mujeres tendrían similares niveles de satisfacción o de insatisfacción.

Finalmente, la satisfacción laboral es una respuesta emocional o afectiva en la que inciden una serie de factores, sean actitudes, experiencias con una carga emocional determinante para el sujeto. Por ello, la importancia de conocer el nivel de satisfacción laboral y más aún que factores pueden causar satisfacción o insatisfacción, resultan importantes en nuestro estudio.

Entre las teorías que explican la satisfacción laboral se encuentran:

La teoría bifactorial o Teoría de los dos factores (Motivación – Higiene). Esta teoría fue desarrollada por Herzberg, Mausner, y Snyderman (1959), quienes demostraron que ciertos factores estaban asociados con la

satisfacción y otros, con la insatisfacción. La primera compuesta por factores motivacionales tales como el reconocimiento, ser creativo en el trabajo, tener responsabilidades respecto a los demás y la promoción; mientras que los que son responsables de la insatisfacción se catalogan como factores de higiene: política de la organización, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, salario y condiciones de trabajo. Los primeros intrínsecos al trabajo, mientras los segundos son extrínsecos así lo señala (Rodríguez et al., 2009).

En el contexto educativo esta teoría ha permitido determinar los factores que influyen en la satisfacción o no del docente y en función de él lograr mayor participación y productividad, tomando como elementos al liderazgo, las relaciones grupales y los incentivos.

Teoría de Lawler. Se basa en la teoría de la equidad de Adams. Considera que la satisfacción en el trabajo depende de la diferencia existente entre lo que la persona considera justo y equitativo recibir como consecuencia de su trabajo y lo que esa misma persona considera que efectivamente recibe (en términos de paga, responsabilidad, promoción entre otros) como consecuencia de su trabajo (Nadler y Lawler, 1977).

Por otro lado, con respecto a las causas de la satisfacción en el trabajo, están explícitas en cinco modelos, como mencionaron Kinicki y Kreitner (2003):

- Satisfacción de necesidades. “Propone que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades”. (p.156). La satisfacción de necesidades se relaciona con la satisfacción en el trabajo.
- Discrepancias. La satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas entendiéndose éstas como el grado en que la persona recibe lo que espera de un trabajo, como por ejemplo, un buen sueldo, oportunidades de promoción o lo que pueda recibir. Si las expectativas son mayores que la realidad, la persona estará insatisfecha.
- Logro de valores. “La satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo” (p.156). El logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo y una manera de mejorar la satisfacción de los empleados es estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos.
- Equidad. La satisfacción guarda relación con el grado de justicia con el que se trata al individuo en el trabajo. Esto se percibe en los sueldos y promociones.
- Predisposición genética. Se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de los rasgos personales y de los factores genéticos.

Las diferencias individuales estables (la autoestima, la eficacia personal y la estabilidad emocional) son tan importantes como las características del ambiente laboral para explicar la satisfacción en el trabajo Kinicki y Kreitner (2003).

Tomando en cuenta las relaciones que la satisfacción laboral tiene con otras variables, se considerarán algunas de ellas debido a la influencia que la satisfacción puede generar en base a si establece una relación positiva o negativa. Así se puede mencionar como señalan Kinicki y Kreitner (2003):

- Motivación: Existe una relación positiva de importancia entre la motivación y la satisfacción en el trabajo, que puede mejorar para aumentar la satisfacción en el trabajo.
- Dedicación al trabajo: Representa el grado en que la persona se involucra personalmente en su papel en el trabajo, por lo que se recomienda que los directivos se preocupen por fomentar un ambiente laboral satisfactorio.
- Comportamiento de ciudadanía organizacional: Se refiere al comportamiento de los empleados que va más allá de su deber laboral, que está relacionado con las calificaciones de rendimiento, las mediciones de la efectividad organizacional y que es determinado por el liderazgo y las características del ambiente laboral.

- Compromiso organizacional: Está referido a la identificación con la organización y al compromiso con los objetivos de la misma. Un nivel alto de compromiso aumenta la satisfacción y por ende la productividad.
- Ausentismo: Si bien estudios realizados mencionan que hay una relación negativa débil del ausentismo con la satisfacción, el ausentismo laboral es necesario disminuirlo por las consecuencias en la productividad.
- Rotación de personal: La rotación del personal interrumpe la continuidad organizacional, y debido a la relación negativa moderada el disminuir la rotación mejoraría la satisfacción.
- Estrés percibido: Por la relación negativa intensa que tiene con la satisfacción y al conocer los efectos negativos que tiene el estrés; la disminución del mismo mejora la satisfacción.
- Rendimiento laboral: Frente al rendimiento laboral los investigadores señalan que a mayor satisfacción se produce mayor rendimiento mientras que otros mencionan que ante un rendimiento alto hay satisfacción, determinándose una relación positiva.

Por otra parte, en cuanto a la medición de la satisfacción laboral, durante años se han ido construyendo diferentes instrumentos entre los que se mencionan a Cook y colaboradores en el año 1981 y que clasificaron en medidas globales y de aspectos específicos. Considerando dentro de las

medidas globales tres subtipos: las que contienen ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo obteniéndose un promedio, las que promedian ítems que son variantes formales de la pregunta “¿Cuán satisfecho está usted en su actual trabajo?” y las que combinan ambas aproximaciones (Meliá y Peiró, 1998).

Entre ellos, surgieron varios instrumentos como el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales conocido como S4/82 que incluía aspectos específicos culturales y organizacionales, así como el obtener un índice global y específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral con una aplicación muy amplia, que al considerar 82 ítems y ser muy amplio se logró reducirlo en la versión S20/23 que consta de 23 ítems con la misma utilidad diagnóstica, fiabilidad y validez que el anterior. Dicho cuestionario establece cinco dimensiones para la satisfacción considerando (Meliá y Peiró, 1998):

- Satisfacción con la supervisión, referente a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los mismos y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.
- Satisfacción con el ambiente físico, referente al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, higiene, salubridad, temperatura, ventilación, iluminación, entre otros.

- Satisfacción con las prestaciones, referente al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.
- Satisfacción intrínseca, referente al trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, los objetivos, metas y producción a alcanzar.
- Satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

2.2.3. Definición de términos básicos

- Clima laboral. Dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización (Ramos, Peiró y Ripoll ,1996)
- Organización. Está referida a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar tareas, etc.(Corral y Pereña, 2003).

- Innovación. Está referida al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que perciben en la organización. (Corral y Pereña, 2003).

- Información. Es la opinión que se tiene sobre el nivel de información existente en la organización. (Corral y Pereña, 2003).

- Condiciones. Se analizan las condiciones de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración. (Corral y Pereña, 2003).

- Implicación. Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales. (Corral y Pereña, 2003).

- Autorrealización. En esta dimensión se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad. (Corral y Pereña, 2003).

- Relaciones. Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral. (Corral y Pereña, 2003).

- Dirección. Evalúa por su parte el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la organización existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados. (Corral y Pereña, 2003).

- Satisfacción laboral. Es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc. (Morán, 2005)

- Satisfacción con la supervisión, referente a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los mismos y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.(S20/23, Meilá y Peiró)

- Satisfacción con el ambiente físico, referente al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, higiene, salubridad, temperatura, ventilación, iluminación, entre otros. (S20/23, Meilá y Peiró)

- Satisfacción con las prestaciones, referente al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.(S20/23, Meilá y Peiró)

- Satisfacción intrínseca, referente al trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, los objetivos, metas y producción a alcanzar.(S20/23, Meilá y Peiró)

- Satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.(S20/23, Meilá y Peiró)

- Docentes de una universidad pública y privada. Profesionales formado por hombres y mujeres, de diferentes edades, contratados o estables pertenecientes a la facultad de Educación de la Universidad Marcelino Champagnat y Federico Villareal.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Analizar la relación entre la percepción del clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes de una universidad pública y una privada.

3.2 Objetivos específicos

- Describir el nivel de percepción del clima laboral de los docentes de una universidad pública y una privada.
- Comparar la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección, en los docentes de una universidad pública y privada.
- Describir el nivel de satisfacción en los docentes de una universidad pública y una privada.

- Comparar la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación, en los docentes de una universidad pública y privada.

IV. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis general

H₁: Existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada.

H₀: No existe relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada.

4.2 Hipótesis específicas

H₁: Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad pública y privada.

H₀: No existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones,

implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad pública y privada.

H2: Existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad pública y privada.

H0: No existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad pública y privada.

V. METODOLOGÍA

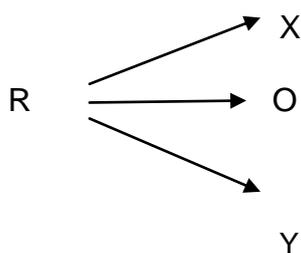
5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un estudio de tipo correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación.

5.2 Diseño de Investigación

La presente investigación corresponde a un diseño de tipo no experimental, transversal, descriptivo-correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es correlacional, porque va a permitir determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables.

Al esquematizar este tipo de investigación



Donde:

r= Correlación

X= Clima laboral

O= Medición

Y= Satisfacción laboral

5.3. Variables

Variables a relacionar:

Las variables que se han relacionado en el siguiente estudio son las siguientes:

- Clima laboral

Definición operacional: Puntaje obtenido en el Cuestionario de Clima Laboral (CLA).

- Satisfacción laboral

Definición operacional: Puntaje obtenido en el Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23.

La operacionalización de las variables se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Tipo	Escala de Medición
Clima Laboral	Dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización (Ramos, Peiró y Ripoll ,1996)	Puntaje obtenido por el evaluado en la CLA	-Organización	Cuantitativa	Intervalo
			-Innovación	Cuantitativa	Intervalo
			-Información	Cuantitativa	Intervalo
			-Condiciones	Cuantitativa	Intervalo
			-Implicación	Cuantitativa	Intervalo
			- Autorrealización	Cuantitativa	Intervalo
			-Relaciones	Cuantitativa	Intervalo
-Dirección	Cuantitativa	Intervalo			
Satisfacción laboral	Es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc. (Morán,2005)	Puntaje obtenido por el evaluado en el cuestionario S20/23	Satisfacción con la supervisión	Cuantitativa	Intervalo
			Satisfacción con el ambiente físico	Cuantitativa	Intervalo
			Satisfacción en las prestaciones	Cuantitativa	Intervalo
			Satisfacción intrínseca del trabajo	Cuantitativa	Intervalo
			Satisfacción con la participación	Cuantitativa	Intervalo
Sexo		Hombre - Mujer		Cualitativa	Nominal
Edad		34 a 76 años		Cuantitativa	Intervalo

5.4 Población y muestra

Población

La población de la Universidad Villarreal ascendió a 75 docentes; mientras que en la Universidad Champagnat estuvo constituida por 60 docentes.

Muestra

La muestra fue no probabilística debido a que se tomó a los docentes que deseaban colaborar con el estudio. Para determinar el tamaño de muestra de la investigación, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N: Tamaño de la población.

p: Proporción de una de las variables importantes del estudio (obtenido de los antecedentes o encuesta piloto, caso contrario asignarle 0.5).

q: 1 - p (complemento de p).

e : Error de tolerancia

$Z_{\alpha/2}$: Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1 - α).

Determinación del tamaño de muestra Universidad Federico Villarreal

Datos:

$$N= 75$$

$$Z= 1.96 \quad (\alpha=0.05)$$

$$e= 0.05$$

$$n = \frac{1.95^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 75}{0.05^2 (75 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 62$$

Se tendrá un tamaño de muestra de 62 docentes para la Universidad Federico Villareal.

Determinación del tamaño de muestra Universidad Champagnat

Datos:

$$N= 60$$

$$Z= 1.96 \quad (\alpha=0.05)$$

$$e= 0.10$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 60}{0.10^2 (60 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 38$$

Se tendrá un tamaño de muestra de 38 docentes para la Universidad Champagnat.

5.5. Instrumentos

Cuestionario de clima laboral (CLA)

El Cuestionario de Clima Laboral CLA, que ahora se presenta, deriva de la experiencia acumulada durante décadas por los consultores del grupo TEA-CEGOS y se basa parcialmente en la conocida teoría de Blake y Mouton (1981, 1994) consistente en distinguir dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir: orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados. Además, los análisis estadísticos realizados han permitido confirmar empíricamente la existencia de esos dos ejes. (Corral y Pereña, 2003).

El cuestionario consta de 93 elementos consistentes en frases cortas, describe comportamientos o conductas que pueden observarse en el ámbito laboral y que reflejan comportamientos que los trabajadores pueden experimentar en su puesto de trabajo y que afectan a la percepción general y la valoración de éstos sobre la organización. (Corral y Pereña, 2003).

Los 93 elementos del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones que se definieron al diseñar el instrumento como aspectos parciales del clima laboral. Estas ocho dimensiones se agrupan en dos grandes ejes que se han convertido en clásicos desde los estudios de Blake y Mouton (1981, 1994). (Corral y Pereña, 2003).

Tiene como objetivo evaluar el clima general de la entidad y no la existencia o ausencia de un problema concreto. Consta de escalas o dimensiones que están distribuidas en dos grandes ejes, el primero de ellos corresponde a la Empresa u Organización, que reúne a las dimensiones del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad; mientras que el segundo se refiere a la Persona, en las que las dimensiones están más relacionadas con las actitudes y vivencias personales. (Corral y Pereña, 2003):

Eje empresa u organización.

- Organización (ORG), está referida a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar tareas, etc.
- Innovación (INN), está referida al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que perciben en la organización.
- Información (INF), es la opinión que se tiene sobre el nivel de información existente en la organización.
- Condiciones (CON), se analizan las condiciones de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración.

Eje persona.

- Implicación (IMP), evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.
- Autorrealización (AUT), en esta dimensión se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad en la entidad.
- Relaciones (REL), evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personales generadas en el ámbito laboral.
- Dirección (DIR), evalúa por su parte el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y, de forma general, la organización existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

Además, el cuestionario agregó una dimensión más denominada Clima laboral (CLA) que representa una medida global del clima laboral y se obtiene de los 35 elementos que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo, por lo tanto la puntuación CLA puede

considerarse un índice adecuado de la situación global del clima existente en una organización, un grupo o departamento (Corral y Pereña, 2003).

Fiabilidad y Validez. Con los datos obtenidos de la primera versión del CLA (112 elementos) se realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, y se obtuvieron resultados muy favorables, con una fiabilidad media para las ocho escalas de 0,80. La escala con fiabilidad más alta era Dirección (0,86) y todas las escalas superaban el valor 0,75 menos Condiciones, que es la que obtuvo una fiabilidad más baja (0,69).

Este mismo análisis se llevó a cabo con la versión definitiva (93 elementos) y la muestra general de tipificación (N=1.579). Los nuevos valores de Alfa obtenidos, considerablemente elevados, son consecuencia clara de la ampliación del número de elementos que puntúan en cada escala. En este caso la fiabilidad más elevada la obtiene la escala global CLA, seguida de Dirección, y la más baja Condiciones. La tabla 3.7. recoge los valores obtenidos con ambas versiones del CLA.

Igualmente se han obtenido correlaciones notablemente elevadas al comparar las dimensiones del CLA con las del WES (ver tabla 3.8.). Casi todas las escalas del CLA obtienen índices de correlación superiores a 0,70 con alguna de las escalas del WES. Destaca la correlación entre DIR (Dirección) y WESAP (Apoyo), que alcanza el 0,83, entre ORG

(Organización) y WESCL (Claridad), (0,79), entre REL (Relaciones) y WESCO (Cohesión), (0,80), entre INF (Información) y WESCL (Claridad), (0,78). Estas correlaciones tan elevadas y entre escalas que pretenden evaluar dimensiones análogas, son un importante argumento a favor de la validez del CLA.

Tabla 3.7: Alfa de Cronbach de las escalas del CLA.

Escala	Índice alfa	
	112 Elementos	93 Elementos
ORG	0,82	0,93
INN	0,84	0,94
INF	0,85	0,92
CON	0,69	0,89
IMP	0,81	0,90
AUT	0,75	0,91
REL	0,79	0,91
DIR	0,86	0,95
CLA	-	0,96

(Corral y Pereña, 2003)

Tabla3.8: Índices de correlación entre las dimensiones del WES y del CLA.

	ORG	INN	INF	CON	IMP	AUT	REL	DIR
WESIM	0,64	0,73	0,72	0,57	0,73	0,57	0,70	0,69
WESCO	0,69	0,66	0,66	0,51	0,58	0,43	0,80	0,65
WESAP	0,77	0,75	0,74	0,65	0,64	0,52	0,63	0,83
WESAU	0,50	0,73	0,52	0,52	0,68	0,62	0,55	0,66
WESOR	0,33	0,46	0,33	0,24	0,42	0,19	0,60	0,32
WESPR	-0,59	-0,48	-0,58	-0,55	-0,42	-0,45	-0,32	-0,58
WESCL	0,79	0,60	0,78	0,60	0,48	0,34	0,61	0,71
WESCN	-0,26	-0,30	-0,23	-0,31	-0,25	-0,29	-0,10	-0,34
WESIN	0,46	0,64	0,45	0,49	0,60	0,53	0,53	0,54
WESCF	0,46	0,61	0,40	0,50	0,59	0,62	0,43	0,43

(Corral y Pereña, 2003)

La escala PR del WES (Presión) correlaciona negativamente con todas las escalas del CLA, lo que una vez más ha de considerarse satisfactorio.

Cabe destacar también que la escala de Implicación del WES tiene una correlación del 0,73 con la escala homónima del CLA, aunque también tiene correlaciones elevadas con Innovación (0,73), Información (0,72) y Relaciones (0,70).

Estos datos demuestran concluyentemente que se ha conseguido uno de los objetivos primordiales que aconsejaron la elaboración del CLA: disponer de una obra nueva, adecuada a nuestro entorno cultural y capaz de sustituir satisfactoriamente al principal instrumento utilizado con anterioridad para cubrir la misma finalidad, el WES.

Aplicación: es confidencial, de forma anónima por lo que su administración puede hacerse de forma presencial, de manera colectiva o individualmente a distancia. Así mismo, se contempla contar con información que permita agrupar a los sujetos en diversas categorías, sin necesidad que las mismas facilite la identificación de las personas, en ese sentido el propio evaluador puede elegir en función de sus necesidades y características de la organización o estudio (Corral y Pereña, 2003).

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

El Cuestionario de Satisfacción laboral S20/23, surgió del cuestionario General de Satisfacción en organizaciones laborales conocido como S4/82 que incluía aspectos específicos culturales y organizacionales y obtener un índice global y específicos para diversas facetas de la satisfacción laboral con una aplicación muy amplia ya que consideraba 82 ítems. Por ser muy amplio, se logró reducirlo en la versión S20/23 que consta de 23 ítems con la misma utilidad diagnóstica, fiabilidad y validez que el anterior (Meliá y Peiró, 1989).

El cuestionario S20/23 establece cinco dimensiones para la satisfacción (Meliá y Peiró, 1989):

- Satisfacción con la supervisión, referente a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de la supervisión, el apoyo recibido de los superiores, las relaciones personales con los mismos y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.
- Satisfacción con el ambiente físico, referente al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, higiene, salubridad, temperatura, ventilación, iluminación, entre otros.

- Satisfacción con las prestaciones, referente al grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.
- Satisfacción intrínseca, referente al trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca, los objetivos, metas y producción a alcanzar.
- Satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.

La versión del S20/23 presenta instrucciones breves y sencillas que califica de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen distintos aspectos de su trabajo: (a) muy insatisfecho, (b) bastante insatisfecho, (c) algo insatisfecho, (d) indiferente, (e) algo satisfecho, (f) bastante satisfecho, y (g) muy satisfecho (Meliá y Peiró, 1989).

Fiabilidad y validez. La escala total muestra un Alpha de 0.92 y los factores oscilan entre 0.76 y 0.89. A pesar de tener 59 ítems menos que el S4/82, el S20/23 presenta un coeficiente Alpha solo de 0.03 menor. Si se considera el escaso número de ítems que participa en cada factor estas fiabilidades pueden considerarse excelentes (Meliá y Peiró, 1989).

El S20/23 puede considerarse bien dotado de validez aparente teniendo en cuenta la formulación directa de una pregunta general acerca

del grado de satisfacción o insatisfacción y la aceptación de los sujetos (Meliá y Peiró, 1989).

La validez de contenido del S20/23 se apoya en el muestreo de ítems de cuestionarios y de contenidos de la legislación recogidos en el S4/82. Obviamente el S20 no posee un muestreo tan amplio y exhaustivo como el del S4/82, sin embargo puede utilizarse como una versión breve bien dotada de contenido. En esta ocasión la justificación de la validez de contenido va estrechamente unida a la discusión de la validez criterial y de constructo (Meliá y Peiró, 1989).

Hay que apresurarse a advertir que las correlaciones expuestas pueden considerarse contaminadas dado que los ítems del S20/23 forman parte del S4/82; sin embargo nos permiten mostrar claramente como la versión aquí presentada es capaz de dar cuenta del 84'64% de la varianza de un cuestionario 3'56 veces mayor que él. Por otro lado, si se estudian las correlaciones entre los factores de ambas versiones se encuentra que salvo el factor 6 de la versión S4/82, que no está representado en la estructura del S20/23, los demás factores están representados. Los factores I, II y III de ambas versiones coinciden en denominación y en contenidos y presentan las relaciones más sólidas. El factor III del S20/23 relacionado con las prestaciones está relacionado con los factores II y V del S4/82 relativos a diferentes tipos de prestaciones y también es su factor I relativo a su supervisión y participación. El factor V del S20/23 relacionado con la

participación consistentemente se muestra especialmente relacionado con el factor I del S4/82 (Meliá y Peiró, 1989).

Es decir, visto desde el punto de vista del Cuestionario General de Satisfacción S4/8: (a) su factor I relativo a la supervisión y la participación está máximamente relacionado con los factores I (Supervisión) y V (Participación) del S20/23, pero también con el III (Prestaciones) debido al tamaño y contenidos del factor I de la escala mayor. (b) todos los demás factores del S4/82 presentan su máxima relación con el homónimo del S20/23, salvo el VI relativo a las relaciones interpersonales que no fue representado en la versión más corta debido a que sus ítems no mostraron durante el minucioso análisis de ítems una relación suficiente con los criterios externos utilizados. Los múltiples análisis realizados en la depuración de la versión S20/23 muestra la persistencia de los factores I, II y V a través de los cambios de los ítems factorizados y en los métodos y algunos trasvases de los últimos ítems de los factores III (ítem 11) y IV (ítem 5) que muestran una posición algo menos estable en la estructura. Todos estos datos contribuyen a aumentar nuestra confianza en la validez de contenido del S20/23, a la vez que apoyan indirectamente su validez criterial y a la de su estructura factorial (Meliá y Peiró, 1989).

5.6 Procedimientos

Se solicitó los permisos correspondientes a los decanos de las facultades de educación de las universidades Federrico Villareal y Marcelino Champagnat.

Se contactó con el coordinador de la Facultad de Educación de la Universidad Federico Villarreal – Sede Lima para la convocatoria y aplicación de los instrumentos dentro de la semana de capacitación de los docentes universitarios, la evaluación se realizó en forma presencial, brindando la universidad los ambientes y horarios pertinentes para la aplicación. En la Universidad Marcelino Champagnat se coordinó directamente con el decano y se aplicaron en la primera reunión académica del año, tomándose las encuestas en una sola citación.

Después de leer las instrucciones de cada cuestionario, los participantes dejaron constancia que al resolver las preguntas planteadas aceptaban la participación en dicha investigación.

La base de datos fue elaborada empleando el Programa Estadístico SPSS 21.

El procesamiento de datos siguió los siguientes pasos:

- Estadística descriptiva: Frecuencias y porcentajes, media, desviación estándar y coeficiente de variación.

- Prueba de distribución normal con el Test de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov.

- Prueba “U” de Mann-Whitney, para analizar diferencias entre dos grupos de comparación.

- Prueba de correlación de Spearman, para analizar la relación entre ambas variables.

VI. RESULTADOS

6.1 Estadísticas Descriptivas

Variable 1: Clima Laboral

Se observa de la Tabla 2, que en la institución privada (U. Champagnat) el 94.7% de los docentes tiene un buen nivel de clima laboral y el 5.3% de los docentes restantes tiene un regular nivel de clima laboral; mientras que en la institución pública (U. Villarreal) el 48.4% de los docentes tiene un regular nivel de clima laboral, seguido del 32.3% que tienen un mal nivel de clima laboral y el 19.4% tiene un buen nivel de clima laboral.

Tabla 2

Nivel de clima laboral para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	20	32.3%
Regular	2	5.3%	30	48.4%
Bueno	36	94.7%	12	19.4%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Organización

Se observa de la Tabla 3, que en la institución privada (U. Champagnat) el 94.7% de los docentes tiene un buen nivel de organización

y el 5.3% de los docentes restantes tiene un regular nivel de organización; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 50% de los docentes tiene un regular nivel de organización, seguido del 37.1% que tienen un mal nivel de organización y el 12.9% tiene un buen nivel de organización.

Tabla 3
Nivel de organización para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	23	37.1%
Regular	2	5.3%	31	50.0%
Bueno	36	94.7%	8	12.9%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Innovación

Se observa de la Tabla 4, que en la Institución privada (U. Champagnat) el 86.8% de los docentes tiene un buen nivel de innovación y el 13.2% de los docentes tiene un regular nivel de innovación; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 53.2% de los docentes tiene un Regular nivel de Innovación, seguido del 24.2% que tienen un mal nivel de innovación y el 22.6% tiene un Buen nivel de innovación.

Tabla 4
Nivel de innovación para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	15	24.2%
Regular	5	13.2%	33	53.2%
Bueno	33	86.8%	14	22.6%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Información

Se observa de la Tabla 5, que en la institución privada (U. Champagnat) el 78.9% de los docentes tiene un buen nivel de información y el 21.1% de los docentes tiene un regular nivel de información; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 41.9% de los docentes tiene un regular nivel de Información, seguido del 37.1% que tienen un mal nivel de información y el 21% tiene un buen nivel de información.

Tabla 5
Nivel de información para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	23	37.1%
Regular	8	21.1%	26	41.9%
Bueno	30	78.9%	13	21.0%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Condiciones

Se observa de la Tabla 6, que en la institución privada (U. Champagnat) el 55.3% de los docentes tiene un regular nivel de condiciones, seguido de un 23.7% que tiene un mal nivel de condiciones y el 21.1% de los docentes tiene un buen nivel de condiciones; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 58.1% de los docentes tiene un regular nivel de condiciones, seguido del 40.3% que tienen un mal nivel de condiciones y el 1.6% tiene un buen nivel de condiciones.

Tabla 6

Nivel de condiciones para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	23.7%	25	40.3%
Regular	21	55.3%	36	58.1%
Bueno	8	21.1%	1	1.6%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Implicación

Se observa de la Tabla 7, que en la institución privada (U. Champagnat) el 76.3% de los docentes tiene un buen nivel de implicación y el 23.7% de los docentes tiene un regular nivel de implicación; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 50% de los docentes tiene un regular nivel de implicación, seguido del 30.6% que tienen un buen nivel de implicación y el 19.4% tiene un mal nivel de información.

Tabla 7

Nivel de implicación para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	12	19.4%
Regular	9	23.7%	31	50.0%
Bueno	29	76.3%	19	30.6%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Autorrealización

Se observa de la Tabla 8, que en la institución privada (U. Champagnat) el 84.2% de los docentes tiene un buen nivel de autorrealización y el 15.8% de los docentes tiene un regular nivel de autorrealización; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 69.4% de los docentes tiene un buen nivel de autorrealización, seguido del 25.8% que tienen un regular nivel de autorrealización y el 4.8% tiene un mal nivel de autorrealización.

Tabla 8

Nivel de autorrealización para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	3	4.8%
Regular	6	15.8%	16	25.8%
Bueno	32	84.2%	43	69.4%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Relaciones

Se observa de la Tabla 9, que en la institución privada (U. Champagnat) el 97.4% de los docentes tiene un buen nivel de relaciones y el 2.6% de los docentes tiene un mal nivel de relaciones; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 48.4% de los docentes tiene un regular nivel de relaciones, seguido del 32.3% que tienen un mal nivel de relaciones y el 19.4% tiene un buen nivel de relaciones.

Tabla 9

Nivel de relaciones para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2.6%	20	32.3%
Regular	0	0.0%	30	48.4%
Bueno	37	97.4%	12	19.4%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Dirección

Se observa de la Tabla 10, que en la institución privada (U. Champagnat) el 94.7% de los docentes tiene un buen nivel de dirección y el 5.3% de los docentes tiene un regular nivel de dirección; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 46.8% de los docentes tiene un mal nivel de dirección, seguido del 33.9% que tienen un regular nivel de dirección y el 19.4% tiene un buen nivel de dirección.

Tabla 10

Nivel de dirección para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	29	46.8%
Regular	2	5.3%	21	33.9%
Bueno	36	94.7%	12	19.4%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Variable 2: Satisfacción laboral

Se observa en la Tabla 11 que en la institución privada (U. Champagnat) el 73.7% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción laboral, seguido de un 23.7% que tiene un regular nivel de satisfacción laboral y el 2.6% de los docentes restantes tiene un mal nivel de satisfacción laboral; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 51.6% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción laboral, seguido del 35.5% que tienen un buen nivel de satisfacción laboral y el 12.9% tiene un mal nivel de satisfacción laboral.

Tabla 11

Nivel de satisfacción laboral para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2.6%	8	12.9%
Regular	9	23.7%	32	51.6%
Bueno	28	73.7%	22	35.5%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Supervisión

Se observa en la Tabla 12 que en la institución privada (U. Champagnat) el 71.1% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción con la supervisión y el 28.9% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción con la supervisión; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 41.9% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción con la supervisión, seguido del 38.7% que tienen un regular nivel de satisfacción con la supervisión y el 19.4% tiene un mal nivel de satisfacción con la supervisión.

Tabla 12

Nivel de satisfacción con la supervisión para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	12	19.4%
Regular	11	28.9%	24	38.7%
Bueno	27	71.1%	26	41.9%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Ambiente físico

Se observa en la Tabla 13 que en la institución privada (U. Champagnat) el 81.6% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción con el ambiente físico, seguido de un 13.2% que tiene un regular nivel de satisfacción con el ambiente físico y el 5.3% de los docentes tiene un mal nivel de satisfacción con el ambiente físico; mientras que en el institución

pública (U. Villarreal) el 59.7% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción con el ambiente físico, seguido del 25.8% que tienen un mal nivel de satisfacción con el ambiente físico y el 14.5% tiene un buen nivel de satisfacción con el ambiente físico.

Tabla 13

Nivel de satisfacción con el ambiente físico para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2	5.3%	16	25.8%
Regular	5	13.2%	37	59.7%
Bueno	31	81.6%	9	14.5%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Prestaciones

Se observa de la Tabla 14, que en la institución privada (U. Champagnat) el 47.4% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción en las prestaciones, seguido de un 44.7% que tiene un regular nivel de satisfacción en las prestaciones y el 7.9% de los docentes tiene un mal nivel de satisfacción en las prestaciones; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 59.7% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción en las prestaciones, seguido del 25.8% que tienen un mal nivel de satisfacción en las prestaciones y el 14.5% tiene un buen nivel de satisfacción en las prestaciones.

Tabla 14

Nivel de satisfacción en las prestaciones para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3	7.9%	16	25.8%
Regular	17	44.7%	37	59.7%
Bueno	18	47.4%	9	14.5%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Intrínseca del trabajo

Se observa de la Tabla 15, que en la institución privada (U. Champagnat) el 81.6% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción intrínseca del trabajo y el 18.4% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción intrínseca del trabajo; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 66.1% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción intrínseca del trabajo, seguido del 29% que tienen un regular nivel de satisfacción intrínseca del trabajo y el 4.8% tiene un mal nivel de satisfacción intrínseca del trabajo.

Tabla 15

Nivel de satisfacción intrínseca del trabajo para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	0	0.0%	3	4.8%
Regular	7	18.4%	18	29.0%
Bueno	31	81.6%	41	66.1%
Total	38	100.0%	62	100.0%

Dimensión: Participación

Se observa de la Tabla 16, que en la institución privada (U. Champagnat) el 60.5% de los docentes tiene un buen nivel de satisfacción con la participación, seguido de un 36.8% tiene un regular nivel de satisfacción con la participación y el 2.6% de los docentes tiene un mal nivel de satisfacción con la participación; mientras que en el institución pública (U. Villarreal) el 48.4% de los docentes tiene un regular nivel de satisfacción con la participación, seguido del 33.9% que tienen un buen nivel de satisfacción con la participación y el 17.7% tiene un mal nivel de satisfacción con la participación.

Tabla 16

Nivel de satisfacción con la participación para las instituciones públicas y privadas

Nivel	Privada		Pública	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	2.6%	11	17.7%
Regular	14	36.8%	30	48.4%
Bueno	23	60.5%	21	33.9%
Total	38	100.0%	62	100.0%

6.2 Estadística inferencial

Se observa en la Tabla 17, que los docentes que pertenecen a la institución privada (U. Champagnat) presentaron un mayor promedio de puntajes en todas las dimensiones de clima laboral, así como en el puntaje total, en comparación a los puntajes obtenidos por los docentes de la institución pública (U. Villarreal).

Tabla 17

Medidas descriptivas para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas

Variable	Privada		Pública	
	Media	D.E.	Media	D.E.
Organización	39.74	9.78	23.32	11.90
Innovación	15.47	3.70	10.61	4.46
Información	15.45	4.58	8.98	5.87
Condiciones	5.11	2.23	4.16	2.08
Implicación	10.66	2.51	7.90	3.29
Autorrealización	9.00	1.12	7.76	2.24
Relaciones	23.87	7.43	14.69	7.75
Dirección	25.97	7.44	15.53	9.53
Puntaje total	145.26	34.44	92.97	41.84

En la Tabla 18, se presentan los resultados al aplicar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk para el grupo de docentes de institución privada ($n < 50$) y la prueba de Komogorov-Smirnov para el grupo de docentes de la institución pública ($n > 50$). Los resultados indicaron que los puntajes en todas las dimensiones del clima laboral, así como en el puntaje total, de los docentes de institución privada, no se aproximan a una distribución normal ($p < .05$, $.01$ y $.001$); mientras que en los docentes de institución pública se observa que solamente los puntajes de innovación y autorrealización no se aproximan a una distribución normal ($p < .05$ y $.001$). Debido a estos resultados, las comparaciones para esta variable entre ambos grupos deberá realizarse con una prueba no paramétrica, específicamente la prueba “U” de Mann-Whitney.

Tabla 18

Prueba de normalidad para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas

Variable	Privada		Pública	
	Estadístico	P	Estadístico	P
Organización	0.829	0.000	0.078	0.200
Innovación	0.817	0.000	0.114	0.044
Información	0.863	0.000	0.102	0.174
Condiciones	0.972	0.048	0.108	0.070
Implicación	0.910	0.005	0.106	0.082
Autorrealización	0.793	0.000	0.220	0.000
Relaciones	0.730	0.000	0.093	0.200
Dirección	0.704	0.000	0.108	0.070
Puntaje total	0.809	0.000	0.095	0.200

En la Tabla 19, se presentan los resultados al aplicar la prueba “U” de Mann Whitney para comparar los puntajes de las dimensiones de clima laboral y su puntaje total entre docentes de la institución privada y pública. Los resultados indicaron que existen diferencias significativas en todas las comparaciones ($p < .05$, $.01$ y $.001$); es decir los docentes de institución privada se diferencian significativamente de los docentes de institución pública en todas las dimensiones y en el puntaje total de clima laboral.

Tabla 19

Resultados de la Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total

Variable	"U"	Z	P
Organización	352.5	-5.865	0.000
Innovación	449.0	-5.194	0.000
Información	444.5	-5.220	0.000
Condiciones	897.5	-2.012	0.044
Implicación	600.0	-4.123	0.000
Autorrealización	765.5	-3.018	0.003
Relaciones	402.0	-5.521	0.000
Dirección	440.5	-5.243	0.000
Puntaje total	384.5	-5.636	0.000

Se observa en la Tabla 20, que los docentes que pertenecen a la institución privada (U. Champagnat) presentaron un mayor promedio de puntajes en todas las dimensiones de satisfacción laboral, así como en el puntaje total, en comparación a los puntajes obtenidos por los docentes de la institución pública (U. Villarreal).

Tabla 20

Medidas descriptivas para las dimensiones de satisfacción laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas

Variable	Privada		Pública	
	Media	D.E.	Media	D.E.
Supervisión	33.97	3.73	28.84	6.88
Ambiente físico	28.82	5.85	23.34	6.44
Prestaciones	24.89	5.65	21.66	5.88
Intrínseca	23.29	2.22	21.98	3.94
Participación	16.24	2.33	14.29	3.44
Puntaje total	127.21	15.78	110.11	22.47

En la Tabla 21, se presentan los resultados al aplicar la prueba de normalidad de Shapiro Wilk para el grupo de docentes de institución privada ($n < 50$) y la prueba de Komogorov-Smirnov para el grupo de docentes de la institución pública ($n > 50$). Los resultados indicaron que los puntajes en todas las dimensiones de satisfacción laboral, así como en el puntaje total, de los docentes de institución pública, no se aproximan a una distribución normal ($p < .05$ y $.001$); mientras que en los docentes de institución privada se observa que solamente los puntajes de ambiente físico, prestaciones y el puntaje total no se aproximan a una distribución normal ($p < .05$, $.01$ y $.001$). Debido a estos resultados, las comparaciones para esta variable entre ambos grupos deberá realizarse con una prueba no paramétrica, específicamente la prueba “U” de Mann-Whitney.

Tabla 21

Prueba de normalidad para las dimensiones de satisfacción laboral y su puntaje total en instituciones públicas y privadas

Variable	Privada		Pública	
	Estadístico	P	Estadístico	P
Supervisión	0.975	0.547	0.115	0.039
Ambiente físico	0.742	0.000	0.199	0.000
Prestaciones	0.907	0.004	0.171	0.000
Intrínseca	0.970	0.402	0.182	0.000
Participación	0.950	0.091	0.243	0.000
Puntaje total	0.935	0.028	0.113	0.049

En la Tabla 22, se presentan los resultados al aplicar la prueba “U” de Mann Whitney para comparar los puntajes de las dimensiones de satisfacción laboral y su puntaje total entre docentes de la institución privada y pública. Los resultados indicaron que existen diferencias significativas en la mayoría de las comparaciones ($p < .01$ y $.001$); es decir los docentes de institución privada se diferencian significativamente de los docentes de institución pública en las dimensiones supervisión, ambiente físico, prestaciones, participación y en el puntaje total de satisfacción laboral. Solamente en la dimensión de satisfacción intrínseca no se hallaron diferencias significativas ($p > .05$) entre los docentes de institución privada y pública.

Tabla 22

Resultados de la Prueba U de Mann-Whitney para las dimensiones de clima laboral y su puntaje total

Variable	"U"	Z	P
Supervisión	624.0	-3.943	0.000
Ambiente físico	505.0	-4.801	0.000
Prestaciones	753.0	-3.025	0.002
Intrínseca	1007.0	-1.230	0.219
Participación	804.5	-2.694	0.007
Puntaje total	608.5	-4.046	0.000

Con la finalidad de determinar la relación entre las variables de estudio y debido a que se han encontrado diferencias significativas según el tipo de institución de procedencia de la muestra, se vio por conveniente realizar correlaciones para cada uno de los grupos considerados en esta investigación. De este modo, en la Tabla 23, se presentan los resultados obtenidos al aplicar la prueba de correlación no paramétrica de Spearman. Los resultados indicaron que todas las dimensiones de la satisfacción laboral se relacionan de manera significativa con alguna de las dimensiones del clima laboral. Así tenemos que, la satisfacción con la supervisión se relaciona significativamente con la organización ($p < .05$), información ($p < .05$), dirección y con el clima laboral en general ($p < .05$). Por otro lado, la satisfacción con el ambiente físico se relaciona significativamente con organización ($p < .05$), información ($p < .05$), implicación ($p < .01$), relaciones ($p < .05$), dirección ($p < .01$) y con el clima laboral en general ($p < .05$). Del mismo modo, la satisfacción en las prestaciones se relaciona

significativamente con organización ($p < .05$), información ($p < .05$), implicación ($p < .01$), relaciones ($p < .05$), dirección ($p < .01$) y con el clima laboral ($p < .05$). Por su parte, la satisfacción intrínseca del trabajo se relaciona significativamente con organización ($p < .01$), innovación ($p < .05$), información ($p < .01$), implicación ($p < .05$), relaciones ($p < .05$), dirección ($p < .05$) y clima laboral ($p < .01$). Con respecto a la satisfacción con la participación, se relaciona significativamente con condiciones ($p < .05$). Finalmente, la satisfacción laboral en general se relaciona significativamente con organización ($p < .01$), información ($p < .01$), implicación ($p < .01$), relaciones ($p < .01$), dirección ($p < .01$) y con el clima laboral ($p < .01$).

Cabe destacar que todas las correlaciones, además de ser significativas fueron positivas, indicando así, la existencia de una relación directa entre ambas variables y sus dimensiones; es decir, a mayor clima laboral existirá una buena satisfacción laboral en la institución privada.

Tabla 23

Relación entre clima laboral y satisfacción laboral para institución privada

Variables		Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción en las prestaciones	Satisfacción intrínseca del trabajo	Satisfacción con la participación	Satisfacción laboral
Organización	r	0.342	0.355	0.383	0.430	0.159	0.433
	p	0.036	0.029	0.018	0.007	0.339	0.007
Innovación	r	0.259	0.289	0.203	0.342	0.093	0.303
	p	0.116	0.079	0.222	0.036	0.578	0.065
Información	r	0.359	0.382	0.366	0.426	0.228	0.451
	p	0.027	0.018	0.024	0.008	0.169	0.004
Condiciones	r	0.202	0.097	0.235	0.251	0.334	0.252
	p	0.224	0.563	0.155	0.129	0.041	0.126
Implicación	r	0.190	0.477	0.440	0.368	0.250	0.468
	p	0.254	0.002	0.006	0.023	0.130	0.003
Autorrealización	r	0.097	-0.104	-0.030	0.208	0.270	0.043
	p	0.561	0.536	0.858	0.211	0.100	0.798
Relaciones	r	0.311	0.376	0.394	0.403	0.144	0.432
	p	0.057	0.020	0.014	0.012	0.389	0.007
Dirección	r	0.331	0.461	0.427	0.385	0.147	0.478
	p	0.042	0.004	0.007	0.017	0.379	0.002
Clima laboral	r	0.341	0.401	0.403	0.435	0.197	0.464
	p	0.036	0.013	0.012	0.006	0.236	0.003

En la Tabla 24, se presentan los resultados obtenidos al analizar las variables en la institución pública, mediante la prueba de correlación no paramétrica de Spearman. Los resultados indicaron que no existen relaciones significativas entre las variables a nivel general y a nivel de dimensiones; es más, llama la atención el hallazgo de correlaciones

negativas, lo que sugeriría que las variables se relacionan de manera inversa; sin embargo estos resultados no son significativos ($p > .05$).

Tabla 24

Relación entre clima laboral y satisfacción laboral para institución pública

Variables		Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción en las prestaciones	Satisfacción intrínseca del trabajo	Satisfacción con la participación	Satisfacción laboral
Organización	r	-0.083	-0.096	-0.056	-0.002	-0.151	-0.091
	p	0.520	0.457	0.663	0.990	0.241	0.480
Innovación	r	-0.057	-0.014	-0.042	-0.011	-0.130	-0.054
	p	0.659	0.916	0.746	0.935	0.312	0.675
Información	r	-0.072	-0.068	-0.066	-0.005	-0.148	-0.082
	p	0.581	0.600	0.609	0.969	0.250	0.525
Condiciones	r	-0.105	-0.101	-0.121	-0.042	-0.155	-0.124
	p	0.418	0.436	0.348	0.748	0.228	0.338
Implicación	r	-0.057	-0.030	0.088	0.102	-0.103	-0.001
	p	0.663	0.816	0.496	0.428	0.425	0.995
Autorrealización	r	-0.032	-0.004	-0.015	-0.013	-0.078	-0.029
	p	0.803	0.973	0.908	0.917	0.547	0.820
Relaciones	r	0.040	0.096	0.103	0.153	-0.092	0.080
	p	0.759	0.459	0.424	0.234	0.477	0.539
Dirección	r	-0.086	-0.056	0.034	0.087	-0.133	-0.039
	p	0.505	0.666	0.795	0.503	0.304	0.765
Clima laboral	r	-0.063	-0.041	-0.003	0.051	-0.145	-0.045
	p	0.624	0.752	0.982	0.693	0.261	0.727

VII. DISCUSIÓN

Los datos indicaron que existe suficiente como para señalar que la hipótesis en la que se formula que existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad pública y privada, fue probada. Se halló que los docentes de institución privada obtuvieron puntajes promedio mayores que los obtenidos por docentes de institución pública, en todas las dimensiones y en el puntaje total de clima laboral.

Asimismo, el análisis de datos reveló que los docentes de las instituciones privadas, consideran su clima laboral como bueno, mientras que los docentes de las instituciones públicas, consideran que la institución le ofrece un clima laboral regular. Es relevante también mencionar que un quinto y un tercio de los docentes de las instituciones privadas y públicas respectivamente, califican que dichas instituciones brindan un clima laboral malo.

Este hallazgo podría explicarse debido a que en las universidades públicas existiría al funcionamiento organizacional inadecuado, lo cual no estaría favoreciendo a su eficiencia, asimismo, su estilo gerencial rígido, la falta de

supervisión y los problemas interpersonales generarían un clima rígido y poco productivo (Caligiore y Díaz, 2003).

Del mismo modo, estos resultados se explicarían por las características gerenciales, tomando las modalidades de gestión de las empresas, en las instituciones privadas. En este marco, la institución educativa privada está preocupada en mejorar sus niveles de clima organizacional, identificando y reforzando la percepción de los trabajadores con respecto a esta variable y formulando acciones para su mejora (Arangú, 2008).

Del mismo modo, cabe destacar que en las instituciones privadas existe una mayor preocupación por el recurso humano, ya que consideran que ello influirá en la calidad y optimización de los servicios que brindan. Existe una cultura en la que se promueven relaciones armónicas entre las personas, la gerencia y los trabajadores, creando así un buen clima laboral (Pérez, 2010).

Por otro lado, con respecto a la hipótesis que indica que existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad pública y privada, fue probada. Los resultados indicaron que los docentes de institución privada obtuvieron puntajes promedio más altos, en comparación con los docentes de institución pública en las dimensiones supervisión, ambiente físico,

prestaciones, participación y en el puntaje total de satisfacción laboral. Solamente en la dimensión de satisfacción intrínseca no se hallaron diferencias significativas; sin embargo, los docentes de institución privada mantuvieron la ventaja en comparación a los docentes de institución pública.

El análisis de datos reveló un mayor nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones privadas (que la califica de buena) con respecto al nivel de percepción de las instituciones públicas (que la califica de regular).

Al respecto, este resultado se explicaría debido a que en las instituciones privadas existen mejores condiciones físicas para trabajo, en comparación a las instituciones públicas; además, de las remuneraciones, promociones y/o ascensos (Fernández y Paravic, 2003), lo cual se confirma con los hallazgos de Silva (2009) quien reportó que dos tercios del personal docente de una universidad pública mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración.

Del mismo modo, otro factor que explicaría las diferencias entre docentes de institución pública y privada, sería la remuneración que es superior en las instituciones privadas. Al respecto, Canal (2013) demostró que a medida que aumentaban los ingresos, aumentaba la satisfacción. Del mismo modo, Olivares et al. (2006) determinaron que la satisfacción con la institución era buena; mientras que la satisfacción por la remuneración, por la tensión

laboral, por la condición laboral y satisfacción laboral global fueron regulares.

Finalmente, con respecto a la hipótesis general en la que se planteó la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada, fue probada. Los datos de la investigación demostraron la relación significativa entre ambas variables; sin embargo, esta relación solamente se observó en la institución privada, más no en la institución pública.

La relación general entre ambas variables se encuentra en concordancia con otras investigaciones en las que también se hallaron relaciones significativas entre el clima laboral y la satisfacción laboral (Chiang, Salazar y Núñez, 2007; Silva, 2009; Monteza, 2012). Por otro lado, el hallazgo que indicó que esta relación significativa sólo se presentó en los docentes de instituciones privadas y no en los docentes de instituciones públicas, guarda concordancia con las diferencias significativas presentadas entre ambos grupos de docentes, a favor de los que laboran en la institución privada.

Al parecer las insatisfacción con su centro laboral y sensación de frustración que presentan los docentes de instituciones públicas (Silva, 2009), al igual que la falta de retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y la ausencia de cambios planificados

para mejorar el clima organizacional (Monteza, 2012) explicarían los hallazgos de la presente investigación.

VIII. CONCLUSIONES

- Existe una relación significativa entre el Clima Laboral y la Satisfacción Laboral; determinándose que las instituciones privadas presentan una opinión de mayor nivel de Clima Laboral con un mayor nivel de Satisfacción Laboral, mientras que en las instituciones públicas solo hay una regular consideración del Clima Laboral.
- Existen diferencias significativas en la percepción del clima laboral, organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización, relaciones y dirección de los docentes de una universidad privada y una pública. Siendo las Instituciones Privadas las que cuentan con un mayor nivel de Organización, un mayor nivel de Innovación, un mayor nivel de Información, un mayor nivel de Implicación, un mayor nivel de Autorrealización, un mayor nivel de Relaciones y un mayor nivel de Dirección, con respecto a las públicas.
- Existen diferencias significativas en la percepción de la satisfacción laboral, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción en las prestaciones, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación de los docentes de una universidad privada y una pública. Además, nos permite establecer que son las Instituciones Privadas las que cuentan con un mayor nivel de

Satisfacción Laboral, un mayor nivel de Satisfacción con la Supervisión, un mayor nivel de Satisfacción con el ambiente físico, un mayor nivel de Satisfacción en las prestación de servicios, un mayor nivel de Satisfacción intrínseca del trabajo y un mayor nivel de Satisfacción con la participación, con respecto a las públicas.

- Existen diferencias significativas entre las dimensiones del clima laboral y las dimensiones de la satisfacción laboral entre Organización y las dimensiones de Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con el ambiente físico y Satisfacción intrínseca del trabajo, en los docentes de una universidad privada y una pública. Además, las Instituciones Privadas son las que cuentan con un mayor nivel de entre Información y de Satisfacción con la supervisión, Satisfacción con el ambiente físico, Satisfacción intrínseca del trabajo y Satisfacción con la participación.

IX. RECOMENDACIONES

- Se recomienda en las instituciones públicas, establecer políticas que permitan al docente involucrarse y participar en el proceso organizacional de la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del eje organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

- Se recomienda en el marco de la Nueva Ley Universitaria brindar un adecuado acreditación de su funcionamiento organizacional, para que mediante sus principios y valores de la organización, determinados a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, los docentes realmente asuman el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito. En caso contrario criticar algunas veces los valores de una organización que pueden ser reajustados formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la Asamblea Universitaria de la institución.

- Se recomienda diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al docente visualizar un escenario global de la institución. En la percepción del clima laboral, para la organización, innovación, información, condiciones, implicación, autorrealización,

relaciones y dirección de los docentes de la universidad, especialmente en la pública.

- Se recomienda implementar en lo posible y de acuerdo a las normas, una política de remuneración y beneficios equitativos, contratación transparente, de promoción incentivadora y de fiscalización objetiva para suprimir toda fuente de frustración y resentimiento por parte del personal, para establecer una adecuada relación entre el clima laboral y la satisfacción de los docentes, en especial en las instituciones públicas.

Referencias

Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. Y Sáenz, I (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades medición de la Satisfacción laboral y el análisis de su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades distritales de Lima y Callao* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Alonzo, C. (2013, diciembre 07). *La nueva ley universitaria a punto de ser aprobada*. La República. [En línea], Español. Disponible: <http://www.larepublica.pe/07-12-2013/la-nueva-ley-universitaria-a-punto-de-ser-aprobada> [2014, enero 24].

Alvarado, O. (2008). *Gerencia y marketing educativo para una gestión de calidad*. (2a ed.). Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

Álvarez, D. (2007). *Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 2007(10), 49-97. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14711281300>

Arangú, N. F. (2008). *Evaluación del clima organizacional en las empresas de alimentos balanceados para animales de la región centro occidental, bajo el modelo propuesto por Litwin y Stinger* (Tesis de maestría). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Bendezú, R. (2013, octubre 16). *Ley Universitaria: superintendencia ya no estaría adscrita al Ministerio de Educación*. [En línea], Español. Disponible:<http://www.larepublica.p/16-10-2013/ley-universitaria-superintendencia-ya-no-estaria-adscrita-al-ministerio-de-educacion> [2014, enero 18].

Benjumea, M. (2008). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Blanch, J.M. (2007). *Psicología social del trabajo*. In M Aguilar y A. Reid. (Coords.). *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales*. (210-238.). México -Barcelona: Anthropos – UAM.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México D.F.,

México: Trillas.

Caballero, K. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Profesorado, 2002(6), 1-2. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Caligiore, I. y Díaz J. A. (2003, octubre-diciembre). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644-658. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408>.

Canal, J. (2013). *Ingresos y satisfacción laboral de los trabajadores españoles con título de doctor*. En: Revista española de investigaciones sociológicas. -- N. 144, p49-72. 48p.

Corral, S. y Pereña, J. (2003). CLA: *Cuestionario de Clima Laboral*: manual. España: TEA Ediciones.

Chiang, M., Salazar, C., y Núñez, A. (2007). *Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta ed.

México: Mc Graw- Hill.

Fernández, B. y Paravic, T. (2003). *El nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción, Chile*. Ciencia y Enfermería, 9(2), 57-66. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/cienf/v9n2/art06.pdf>

Flores, S. y Vásquez, S. (2008). *La selección de personal y la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa Alpamayo de Puente Piedra, Lima- Perú* (Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú). Recuperado de <http://investigacion.upeu.edu.pe/old/index.php/Tesis:MHEAE0801>

Finol de Franco, M., Marcano, N. y Pirela, V. (2002). *Evaluación de la gestión administrativa del gerente educativo en instituciones de III etapa de Educación Básica*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 144, p49-72. 48p Venezuela.

Fuentes, J. (2006). *Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios* (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla en convenio con Universidad de Chile, Sevilla, España). Recuperado de http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/474/K_Tesis-132.pdf

Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Madrid, España: EDIUOC.

Gómez., C. A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas, desde la respuesta al ítem* (Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia).

Guillén, C. y Guil, R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid, España: Ediciones McGraw-Hill/Interamericana de España.

Gutiérrez Martínez F.: *Motivaciones, desempeño y satisfacción laboral del potencial humano en la Universidad Peruana Los Andes*.
<http://www.planificación.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/motivación.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. (2a. ed.). México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Henríquez, E. (2002). *Apuntes de organización y comportamiento*

organizacional (1a ed.). Lima, Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Relaciones Industriales-Instituto de Investigación. Universidad San Martín de Porres.

Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.

New York, NY: Wiley.

Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*

(6ta ed.). México interamericana S.A.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos,*

problemas y prácticas. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Kreinert, R. y Kinicki, A. (1995). *Comportamiento de las organizaciones*.

(Primera edición española de la tercera edición en inglés). Madrid, España: Clamades.

Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona,

España: Paidós.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*.

Bilbao, España: Deusto.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión*

imprescindible. (4ta ed.). [En línea] Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>.

Meliá, J. L. y Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de satisfacción laboral*

S4/82. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Monteza, N. (2012). *Influencia del Clima laboral en la satisfacción de las*

enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital ESSALUD. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 2013(12), 21-36. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147112813006>

Moos, R. y Trickett, E. (1989). *Escala de clima social, familia, trabajo,*

instituciones penitenciarias, centro escolar. (3a ed.). Madrid, España: Investigación y Publicaciones Psicológicas.

Morán, C. (2005). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Ediciones Aljibe.

Nadler, D. A y Lawler III E. E. (1977) *Motivation: a diagnostic approach*. En

E. E. Hackman, E. E. Lawler, & L. W. Porter (Eds.). *Perspectives on behavior in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.

Olivares, J., Quintana del Solar, M., Matta, C., Choy, J., Ronquillo, W., &

Maldonado, M. (2006, enero/junio). *Satisfacción laboral de docentes universitarios del departamento académico de Clínica Estomatológica*. *Estomatol Herediana*, 16(1), 21-25. Recuperado de http://revistas.concytec.gob.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-43552006000100005

Olivero, S. (2006). *Satisfacción laboral. Caso: Personal Docente y de*

Investigación de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad de Oriente – Núcleo Sucre, Cumaná.

Ortiz, P. y Cruz, L. (2014). *Clima y satisfacción laboral en una empresa*

comercializadora llamada Mega Comercial Mexicana en la Sucursal del municipio Jiutepec- México. *Psicología y Sociología*, 9(2), 43-55. Recuperado de <http://psicolatina.org/13/clima.html>
www.scielo.cl/pdf/cienf/v9n2/art06.pdf

Ovejero, A. (2006). *Psicología del trabajo en un mundo globalizado. Cómo*

hacer frente al moobing y al estrés laboral. Madrid, España: Ediciones Biblioteca Nueva.

- Pérez, J. (2010). *Clima Laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote-Perú*. 9(24), 26-66. Recuperado de http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/274/K_Tesis-145.pdf
- Pérez J. A. y Robina R. (2002). *Una aproximación a la satisfacción laboral de los empleados públicos: el caso de Extremadura*. [Comunicación]. Universidad de Extremadura, España.
- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano*. (3ª ed.). Lima, Perú: Negocios Arco Iris.
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). *The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. *Organizational Behavior and Human Performance*. En R. Ponce (Ed.). Fundamentos de derecho (2a ed.). México D.F., México: Banca y Comercio.
- Ramos, J., Peiró, J., y Ripoll, P. (1996). *Condiciones de trabajo y clima laboral*, en J. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 1: La actividad laboral en su contexto (pp. 38-91). Madrid, España: Síntesis.
- Rivera, M. (2000) *El clima organizacional de Unidades Educativas y la*

puesta en marcha de la Reforma Educativa. (Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educacional). Universidad de Antofagasta Chile.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional.* (13era ed.). México: Prentice Hall Pearson Educación.

Rodríguez, A., Zarco, M. V., y Gonzáles J. M. (2009). *Psicología del trabajo.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Sánchez J. M.: (2005) *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades.* [Tesis Grado de Magister en Administración con mención en gestión empresarial]. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2005.

Silva, H (2009) *Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Medicina UNAP-2009*

Soto, Eduardo. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de Emociones,* Thompson learning S.A.

Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario.* México. Editorial Pretince Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Estimado docente deseamos su colaboración para el presente estudio de investigación. Los siguientes cuestionarios a desarrollar son de tipo anónimo. Nuestro objetivo es analizar el clima laboral y satisfacción laboral entre los docentes de la Universidad Marcelino Champagnat y la Universidad Federico Villareal, buscando que sus aportes puedan mejorar el clima y la satisfacción laboral.

Dejo constancia que mi participación en las encuestas es de forma voluntaria y acepto resolver las preguntas planteadas en dicha investigación, en forma voluntaria.

Gracias por su colaboración.

DATOS DESCRIPTIVOS

A. ¿Cuál es su ocupación? (Escriba y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

B. ¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.)

83.- Sexo: 1. Varón 2. Mujer

84.- Edad. (Escriba su edad en años). _____

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- 1) Ninguno
- 2) Sabe leer y escribir
- 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- 4) Formación Profesional Primer Grado
- 5) Formación Profesional Segundo Grado
- 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.)
- 8) Licenciados, Doctores, Masters universitarios

86.- *Situación laboral:*

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución
- 3) Contrato de seis meses o menos
- 4) Contrato hasta un año
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Contrato hasta tres años
- 7) Contrato hasta cinco años
- 8) Fijos

87.- ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| 1) Jornada partida fija | 4) Jornada parcial |
| 2) Jornada intensiva fija | 5) Turnos fijos |
| 5) Horario flexible y/o irregular | 6) Turnos rotativos |

88.- ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? _____

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa.

- 1) Empleado o trabajador
- 2) Supervisor o capataz
- 3) Mando intermedio
- 4) Directivo
- 5) Alta dirección o dirección general

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Año _____ y Meses _____ (91).

Muchas gracias por su colaboración

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho
Muy Bastante	Algo	Algo Bastante Muy
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.		

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su

ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera “residencias de verano”, y en su empresa no le ofrece tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, “4 Indiferente”. Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar “remuneración por kilometraje”; y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquelas con una cruz.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</i>	Insatisfecho Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	Indiferente 4.	5.	Satisfecho Algo 6.	Bastante 7.	Muy s
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	Indiferente 4.	5.	Satisfecho Algo 6.	Bastante 7.	Muy s
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</i>	Insatisfecho Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	Indiferente 4.	5.	Satisfecho Algo 6.	Bastante 7.	Muy s
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy 1.	Bastante 2.	Algo 3.	Indiferente 4.	5.	Satisfecho Algo 6.	Bastante 7.	Muy s
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción</i>	Insatisfecho Muy	Bastante	Algo	Indiferente		Satisfecho Algo	Bastante	Muy

	<i>que debe alcanzar.</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			
		Muy	Bastante	Algo			Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s	
14	<i>La supervisión que</i>	Insatisfecho	Indiferente			Satisfecho			

	<i>ejercen sobre usted.</i>	Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la</i>	Insatisfecho		Indiferente		Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s

	<i>empresa.</i>							
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho				
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho				
		Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7. s

ANEXO 2

C I A

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Por favor, lea cada frase con atención y responda en este ejemplar.

- Cuando la frase es cierta en su lugar o centro de trabajo.
 - Cuando considera que la frase no es cierta ni falsa o cuando no puede decidirse.
 - Cuando la frase no se cumple en su puesto de trabajo.
- Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida.

Aunque las frases están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten exactamente a su caso particular. Trate de acomodarlas a su propia situación y decida si son verdaderas o falsas en relación con su puesto de trabajo.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR		
Utilice lápiz (No. 2 preferentemente) Si se equivoca borre totalmente. No doble, ni arranque esta hoja.	Rellene completamente.  CORRECTO <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	INCORRECTO <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Consiento expresamente en la corrección de esta prueba, por medios manuales o mecánicos, y en la incorporación de sus resultados a un fichero

automatizado, con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica 15-99 de Protección de Datos, y me doy por enterado de mi derecho a acceder a la información contenida en el mismo, rectificarla o cancelarla en lo que me afecte.

- | | | | | | | | | | |
|-----------|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1 | Mi trabajo está claramente definido | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 17 | Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi currículum | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 2 | La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 18 | En mi trabajo cada uno va por su cuenta | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 3 | En general te sientes tratado como si fueras un número | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 19 | Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 4 | Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 20 | Estamos apegados a muchas normas rígidas y anticuadas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 5 | La iniciativa en mi trabajo es casi nula | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 21 | Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 6 | La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 22 | En general, se estimula la aportación de ideas nuevas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 7 | El ambiente es bastante frío o impersonal | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 23 | Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 8 | Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 24 | Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 9 | Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 25 | En mi trabajo la norma es: "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer" | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 10 | Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias en el trabajo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 26 | Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 11 | Los jefes fomentan la formación de sus subordinados | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 27 | Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 12 | Es difícil que te den oportunidades de formación | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 28 | Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 13 | Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 29 | Mi trabajo es rutinario y aburrido | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 14 | Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 30 | Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 15 | En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 31 | Los jefes se desprecupan de los intereses de las personas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 16 | El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | | | | | |

- | | | | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|----|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 32 | La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 49 | Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 33 | A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 50 | Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo. | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 34 | Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 51 | Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 35 | Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 52 | Los métodos de trabajo son bastantes anticuados | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 36 | Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 53 | La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 37 | La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 54 | Sólo unos pocos tienen toda la información | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 38 | En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 55 | Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 39 | Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 56 | Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 40 | Se fomenta que las relaciones entre áreas u oficinas sean buenas | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 57 | Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 41 | En mi área u oficina hay un ambiente muy tenso | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 58 | Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 42 | Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 59 | Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 43 | En general, me siento apoyado por mis jefes | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 60 | El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 44 | He aprendido mucho en mi puesto de trabajo | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 61 | Creo que mis superiores me darían su apoyo si lo necesitase | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 45 | Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | 62 | Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO |
| 46 | Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | | | | | |
| 47 | Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin participación | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | | | | | |
| 48 | Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio | <input type="radio"/> SI | <input type="radio"/> ? | <input type="radio"/> NO | | | | | |

- 63 Se me permite bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo (SI) (?) (NO)
- 64 Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados (SI) (?) (NO)
- 65 Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación (SI) (?) (NO)
- 66 Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos (SI) (?) (NO)
- 67 Mi trabajo me permite tomar iniciativas (SI) (?) (NO)
- 68 Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados (SI) (?) (NO)
- 69 La burocracia y la lentitud de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos (SI) (?) (NO)
- 70 En general, la gente trabaja con bastante desgana (SI) (?) (NO)
- 71 Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suelo haber personas dispuestas a ayudarme (SI) (?) (NO)
- 72 La información más rápida y fiable es "radio macuto" (SI) (?) (NO)
- 73 En general se toman decisiones eficaces y con prontitud (SI) (?) (NO)
- 74 Mi organización se caracteriza por ser poco dinámica (SI) (?) (NO)
- 75 Existen rivalidades personales muy fuertes (SI) (?) (NO)
- 76 Nuestros sistemas informáticos están desactualizados y poco eficaces (SI) (?) (NO)
- 77 La información necesaria para el trabajo circula con fluidez (SI) (?) (NO)
- 78 Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas (SI) (?) (NO)
- 79 Los empleados suelen esforzarse en su trabajo (SI) (?) (NO)
- 80 Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios (SI) (?) (NO)
- 81 Mi organización es bastante dinámica y abierta (SI) (?) (NO)
- 82 Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos (SI) (?) (NO)
- 83 Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo (SI) (?) (NO)
- 84 Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores (SI) (?) (NO)
- 85 En mi trabajo hago cosas bastantes, variadas e interesantes (SI) (?) (NO)
- 86 Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo (SI) (?) (NO)
- 87 Es frecuente que se produzcan problemas por faltas de calidad (SI) (?) (NO)
- 88 Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios del entorno (SI) (?) (NO)
- 89 En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados (SI) (?) (NO)
- 90 La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización (SI) (?) (NO)
- 91 Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación (SI) (?) (NO)
- 92 Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables en su trabajo (SI) (?) (NO)
- 93 Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos (SI) (?) (NO)