Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

Vice Rectoría de Investigación y Postgrado

Dirección de Postgrado

Maestría en Gestión de la Educación

TESIS DE MAESTRÍA

“El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés”

Tesista:
Coralia Abdely Polanco Espinoza

Asesor de Tesis:
Leonardo Lenin Banegas Barahona

Tegucigalpa, M. D. C., Marzo del 2014

“El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés”

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZAN

VICE RECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

DIRECCION DE POSTGRADO

"El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés"

Tesista:
Coralia Abdely Polanco Espinoza

Asesor de Tesis:
Leonardo Lenin Banegas Barahona

Tegucigalpa, M. D. C. Marzo del 2014

RECTOR
M.Sc. David Orlando Marín López

VICE-RECTOR ACADÉMICO
M.Sc. Hermes Alduvin Díaz Luna

VICE-RECTORA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
Dra. Yeny Aminda Eguigure Torres

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO
M.Sc. Rafael Barahona López

VICE-RECTOR CUED
M.Sc. Gustavo Adolfo Cerrato Pavón

SECRETARIA GENERAL
M.Sc. Celfa Idalis Bueso Florentino

DIRECTORA DE POSTGRADO
Dra. Jenny Margoth Zelaya Matamoros

Índice

Introducción 12
Capítulo 1. Planteamiento del Problema 14
1.1 Formulación del Problema 14
1.1.1 Pregunta Problema 15
1.2 Objetivos de la Investigación 15
1.2.1 Objetivo General 15
1.2.2 Objetivos Específicos 16
1.3 Preguntas de Investigación 16
1.4 Justificación de la Investigación 17
Capítulo 2. Marco Teórico 19
2.1 La Gestión de la Educación y el Estudio del Comportamiento Organizacional 19
2.2 La Administración de Recursos Humanos en Educación 20
2.3 El Ambiente Organizacional 24
2.3.1 Clima Laboral 25
2.3.1.1 Definición de Clima Organizacional 29
2.3.1.2 Índice aceptable del clima organizacional 32
2.3.1.3 Tipos de Clima Organizacional 32
2.3.1.4 Dimensiones del Clima Laboral 33
2.3.1.5 Clima Organizacional Desfavorable 37
2.3.1.6 Calidad de Vida Laboral 42

2.3.2 El Clima Laboral y las Políticas Organizacionales 43

2.3.2.1 Comportamiento humano individual en el trabajo..... 44

2.3.2.2 Comportamiento grupal en el trabajo 44

2.3.2.3 Comportamiento organizacional en el trabajo 45

2.3.3 El Clima Laboral y las relaciones humanas dentro de la organización su relación con la prestación de servicios 45

2.4 Dinámicas de la Interacción Grupal 47

2.4.1 Los Conflictos y su Mediación 52

2.5 El Ambiente Laboral y Satisfacción en el Trabajo 57

2.5.1 La Percepción Individual del Trabajo 57

2.5.2 Nivel de Vida y Necesidades Mínimas Satisfechas 59

2.5.3 Las Atribuciones sobre el Trabajo..... 62

2.5.4 Las Actitudes Individuales 63

2.6 Satisfactores e Insatisfactores del Trabajo 65

2.7.1 Antecedentes Históricos del Estudio de la Satisfacción Laboral 66

2.7.2 Teorías que explican la Satisfacción Laboral 71

2.7.2.1 Teoría del Valor 71

2.7.2.2 Teoría del Proceso Oponente 72

2.7.3 Antecedentes y Consecuencias de la Satisfacción Laboral 73

2.7.4 Evaluación de la Satisfacción Laboral 78

Capítulo 3. Metodología 81

3.1 Enfoque de la Investigación 81

3.2 Tipo de Investigación 81

3.3 Diseño de la Investigación 82

3.4 Variables 82

3.5 Características de la Población 83

3.6 Referencias 84

3.7 Técnicas de Recolección de Datos 84

3.8 Técnicas de Análisis de Datos 85

Capítulo 4. Análisis y Discusión de Hallazgos 86

4.1 Clima Laboral 86

4.1.1 Cultura Organizacional Formal 88

4.1.2 Relaciones Humanas Informales, Interacción 90

4.1.3 Desempeño Docente y Controles 92

4.1.4 Liderazgo para la Calidad 96

4.1.5 Éxito Escolar e Inserción Laboral 104

4.2 Satisfacción Laboral 106

4.2.1 Satisfacción Laboral en Función del Trabajo 106

4.2.2 Satisfacción Laboral en Función del Sueldo o Salario 108

4.2.3 Satisfacción Laboral en Función de las Oportunidades de Promoción 110

4.2.4 Satisfacción Laboral en Función de los Compañeros de Trabajo 112

Conclusiones 115
Recomendaciones 117
Propuesta de Mejora del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral 119
Antecedentes de la Situación Problemática 119
Objetivos de Intervención Socioeducativa 119
Estrategias de Intervención 120
Gestión de las Estrategias 122
Promoción de la Sostenibilidad de las Iniciativas Desarrolladas 122
Bibliografía 123
Anexos 126
Anexo No. 1 Presupuesto de ejecución del proyecto de investigación 127
Anexo No. 2 Cronograma de ejecución del proyecto de investigación 128
Anexo No. 3 Cuestionario a ser aplicada a los directivos y docentes 130
Anexo No. 4 Instrumento de Evaluación de la Satisfacción Laboral 136

Índice de Tablas y Figuras **Pág.**

Tabla No. 1 Definiciones sobre Administración de Personal y Recursos Humanos 20
Tabla No. 2 Elementos Favorables del Clima Organizacional 27
Tabla No. 3 Variables que se consideran integran al clima organizacional 30
Tabla No. 4 Distorsiones de la Percepción 58
Tabla No. 5 Muestreo de los efectos de los eventos y agentes de la satisfacción laboral 74

Tabla No. 6 Resultados esperados de la creación de climas laborales satisfactorios e insatisfactorios 78

Tabla No. 7 Declaración Operacional de Variables 83

Diagrama No. 1 Áreas Funcionales de la Administración de Recursos Humanos 24

Diagrama No. 2 Esquema del Clima Organizacional 38

Diagrama No. 3 El Proceso de Conflicto 54

Diagrama No. 4 Zona de Posible Acuerdo 56

Diagrama No.5 Modelo de los determinantes de la satisfacción 72

Diagrama No. 6 Clasificación de los antecedentes, correlatos y consecuencias de la satisfacción 75

Índice de Gráficos **Pág**

Gráfico No. 1 Cultura Organizacional formalizada según los docentes 86

Gráfico No. 2 Cultura Organizacional formalizada según el director, subdirectores, personal administrativo 87

Gráfico No. 3 Relaciones Humanas Laborales según los docentes 88

Gráfico No. 4 Relaciones Humanas Laborales según el director, subdirectores, personal administrativo 89

Gráfico No. 5 Formas de resolver los conflictos Laborales según los docentes 90

Gráfico No. 6 Formas de resolver los conflictos Laborales según el director, subdirectores, personal administrativo 91

Gráfico No. 7 Conocimiento del Perfil Docente según los docentes 92

Gráfico No. 8 Conocimiento del Perfil de Puesto según el director, subdirectores, personal administrativo 93

Gráfico No. 9 Conocimiento de los Requisitos para Desempeñar el Puesto según los Docentes 94

Gráfico No. 10 Conocimiento de los Requisitos para Desempeñar el Puesto según el director, subdirectores, personal administrativo 95

Gráfico No. 11 Reconocimiento de Liderazgo Educativo de Directivos según los docentes 96

Gráfico No. 12 Reconocimiento de Liderazgo Educativo de Directivos según el director, subdirectores, personal administrativo 97

Gráfico No. 13 Satisfacción de Usuarios (Estudiantes) según los docentes 98

Gráfico No. 14 Satisfacción de Usuarios (Estudiantes) según el director, subdirectores, personal administrativo 99

Gráfico No. 15 Competencias de la planta docente y administrativos según los docentes 100

Gráfico No. 16 Competencias de la planta docente y administrativos según el director, subdirectores, personal administrativo 101

Gráfico No. 17 Existencia de un Plan Estratégico de Centro (PEC) según los docentes 102

Gráfico No. 18 Existencia de un Plan Estratégico de Centro (PEC) según el director, subdirectores, personal administrativo 103

Gráfico No. 19 Inserción Laboral de los Egresados según los docentes 104

Gráfico No. 20 Inserción Laboral de los Egresados según el director, subdirectores, personal administrativo 105

Gráfico No. 21 Satisfactores según los docentes en los espacios laborales 106

Gráfico No. 22 Insatisfactores según los docentes en los espacios laborales 107

Gráfico No. 23 Satisfactores según los docentes en función de los sueldos y salarios 108

Gráfico No. 24 Insatisfactores según los docentes en función de los sueldos y salarios 109

Gráfico No. 25 Satisfactores según los docentes de acuerdo a las posibilidades de promoción y movilidad social y laboral 110

Gráfico No. 26 Insatisfactores según los docentes de acuerdo a las posibilidades de promoción y movilidad social y laboral 111

Gráfico No. 27 Satisfactores según los docentes en función de las relaciones laborales 112

Gráfico No. 28Insatisfactores según los docentes en función de las relaciones laborales 113

Gráfico No. 29 Grados de satisfacción docente 114

Glosario

Administración	Es una ciencia que se encarga del estudio de la productividad de las organizaciones mediante el establecimiento de procedimientos y protocolos de trabajo que optimicen los recursos.
Calidad	Proceso que es percibido por los usuarios y que da un sentido de bienestar con el consumo de productos o servicios y que invitan a volver a consumirlos posicionando a la organización en el consumidor.
Clima Organizacional	Efecto de la construcción social de una institución en función de las políticas organizacionales, las relaciones humanas y los formatos o protocolos de trabajo, junto al conjunto infraestructural.
Conflicto	Proceso antagónico que se produce entre dos personas y que normalmente involucra el rompimiento de relaciones humanas estables.
Negociación	Proceso que se realiza cuando existe un conflicto pero también la necesidad de llegar a acuerdos.
Organización	Normalmente asociado a las instituciones, sin embargo las organizaciones son agrupación de personas de manera formal o informal con propósitos comunes entre sus integrantes.
Recurso Humano	Es el recurso de las organizaciones que permite integrar los demás elementos, capital, maquinaria o equipo para lograr los fines de la organización.
Relaciones Humanas	Conjunto de procesos que se desarrollan por la interacción de los seres humanos en los ambientes laborales, familiares, comunales y públicos.
Sinergia	Es la condición que permite al equipo superar la productividad de las sumas individuales de los participantes.
Trabajo en Equipo	Es un proceso que involucra la participación e involucramiento de todos para lograr los fines.
Usuario	Persona que hace uso de un producto o un servicio.

Introducción

El presente trabajo de investigación ha sido redactado para un público académico siguiendo la normativa de elaboración de Tesis de Maestría facilitada por la Dirección de Postgrados de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). Dicho trabajo se ubicó en el marco de las investigaciones en Gestión de la Educación en la línea de investigación de Comportamiento Organizacional Escolar, que ha sido priorizado por la Vice Rectoría de Investigación y Postgrado (VRIP) de la UPNFM. El trabajo se ha estructurado considerando una organización en 4 capítulos así como otros apartados y anexos.

El Planteamiento del Problema en el que se hace una exposición breve y concisa sobre los fundamentos que orientan a describir el problema de investigación, construyendo el objeto a estudiar con la redacción de objetivos, preguntas de investigación, justificación de las razones que motivan a desarrollar la presente investigación.

Un segundo capítulo lo constituye el marco teórico que toma como perspectiva teórica la teoría del comportamiento organizacional y específicamente las teorías de clima organizacional y satisfacción laboral, sobre las cuales se pretende desarrollar un vínculo o asociación correlacional que no necesariamente conducen a la construcción de una ecuación matemática.

En el capítulo tres, se destacan los principales elementos de naturaleza metodológica, que describen el diseño de la investigación, su enfoque, el tipo de investigación, así como una descripción de las técnicas de recolección, muestreo, análisis de datos, desarrollándose igualmente un proceso metódico sustentado en un plan de análisis que fue llevado a cabo y que se vincula tanto con el cronograma como con el presupuesto que se presentan como anexos.

Ya en el capítulo cuatro, se presentan los resultados de la discusión y análisis de resultados, organizando su presentación de acuerdo a las categorías que fueron analizadas, fundamentalmente se utilizan técnicas cuantitativas de presentación de datos en formato de gráficos, los cuales se construyeron obteniendo distribuciones de frecuencias relativas (porcentajes) que facilitan la interpretación de los resultados así como su comparación, ya que en el caso del clima organizacional que incluye lo laboral, se presentan tanto los resultados de los (las) docentes como la de los (as) directivos (as) y personal administrativo (as), describiendo los resultados, pero también desarrollando una interpretación o explicación del comportamiento de las respuestas.

También se presenta un apartado de conclusiones, recomendaciones y sugerencias que se han basado en la satisfacción de los objetivos y las preguntas de investigación planteadas en el planteamiento del problema, de manera que con este apartado se concluye la fase de investigación.

Como todo trabajo académico presentado en la UPNFM, este se acompaña con un conjunto de referencias bibliográficas en formato APA.

Finalmente como parte de las reflexiones que se desarrollan en función de promover una intervención socioeducativa basada en la toma de decisiones racional, se presenta una propuesta de mejora del clima organizacional que conduzca a una mejor satisfacción laboral y que indirectamente logre influir sobre el desempeño laboral de los docentes y la calidad educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del Problema

Una de las temáticas que más interés ha suscitado dentro de las ciencias del comportamiento organizacional es lo relativo a cómo afecta el ambiente organizacional, las dinámicas internas de los individuos, grupos, en función de la satisfacción laboral y por ende del desempeño laboral.

Al centrarnos en el enfoque de las relaciones humanas como parte de la gestión educativa, no es posible desconocer que las dinámicas grupales que se establecen a lo interno de los grupos ya sean relaciones humanas positivas como la cordialidad, el trabajo en equipo, la colaboración, así como las relaciones negativas (competencia, antagonismo) influyen en la organización del clima laboral de una organización educativa moderna.

En este sentido es importantes establecer una aclaración conceptual sobre las variables a ser estudiadas: Clima laboral, satisfacción laboral. Según Chiavenato (2009) el clima laboral, son las condiciones físicas, emocionales que rodean un espacio de trabajo producto de las relaciones humanas de sus integrantes, y la forma en como se disponen en los espacios físicos así como la calidad de dichos espacios. En tanto que la satisfacción laboral ha sido definida por Landy y Conte (2005) como la expresión emocional en relación al trabajo, las personas con las que se trabaja y la remuneración con el trabajo, existiendo al menos dos dimensiones bien establecidas: satisfacción parcial y satisfacción total.

En este ámbito no existen descripciones en series de tiempo de la satisfacción laboral en centros educativos que sean documentos públicos, sin embargo estudios vinculados con el tema desarrolladas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en su programa de Maestría en Ciencias Sociales

con orientación en Ciencias de la Educación, describen que el clima laboral en los centros educativos esta mediado por relaciones de conflicto entre los docentes trabajadores del Estado o de la empresa privada en una relación obrero-patronal, pero que también dentro del colectivo de docentes existen relaciones de antagonismo (enemistad), competencia, pero también de colaboración en ciertos casos. Este conjunto de investigaciones, realizadas para el contexto de la sociedad y el sector educación en Argentina, pueden ser utilizadas como base para el estudio del tema en otras realidades y contextos como el de la sociedad hondureña y su sistema educativo.

1.1.1 Pregunta Problema

En este mismo sentido la causalidad entre clima organizacional y satisfacción laboral en los centros educativos aún no ha sido entendida en toda su amplitud, de forma que este trabajo pretende responder **¿Cuál es el impacto de clima organizacional que impera en el Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE), y la satisfacción laboral expresada por los(as) docentes?**

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

1. Describir el clima organizacional y la satisfacción laboral en los (as) docentes del INTAE.

2. Caracterizar el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en los (as) docentes del INTAE.

3. Identificar elementos que puedan contribuir a mejorar el clima organizacional en el INTAE y promover la satisfacción laboral

1.2.2 Objetivos Específicos

1 Describir clima laboral existente dentro del INTAE.

2 Determinar el grado de satisfacción laboral de los(as) docentes del INTAE.

3 Identificar como el clima laboral del INTAE influye sobre la satisfacción laboral de los(as) docentes.

4 Elaborar el diseño de una propuesta de intervención organizacional con la finalidad de conservar elementos positivos dentro del clima laboral o disminuir los negativos.

1.3 Preguntas de Investigación

1 ¿Cuáles son los elementos determinantes del clima laboral existente dentro del INTAE?

2 ¿Cuál es el grado de satisfacción o insatisfacción laboral de los docentes del INTAE, como consecuencia del clima laboral existente?

3 ¿Qué relación existe entre el clima laboral del INTAE sobre la satisfacción laboral de los docentes?

4 ¿Qué elementos estratégicos son necesarios para la ejecución efectiva en el diseño de una propuesta de intervención organizacional con la finalidad de

conservar elementos positivos dentro del clima laboral y eliminar los negativos?

1.4 Justificación de la Investigación

Al analizar las características y particularidades de esta investigación se ha identificado que esta es importante y determinante realizarla para avanzar sobre la temática de gestión del conocimiento en comportamiento organizacional escolar, la cual forma parte de las líneas de investigación priorizadas por la Vice Rectoría de Investigación y Postgrados de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) en 2008, para fomentar la investigación como un eje transversal y estratégico de la Universidad.

La investigación servirá como un diagnóstico organizacional en profundidad, sirviéndole a las autoridades educativas del INTAE para disponer de elementos de juicios de valor (clima laboral y satisfacción laboral de los docentes) para la toma de decisiones en intervenir organizacionalmente para conservar los elementos positivos y tratar de mitigar las relaciones humanas que son negativas a los individuos esto mediante un proceso de sistematización de experiencias de investigación educativa realizada por docentes de la institución con nivel de Maestría que han hecho sus investigaciones en la institución.

Otra buena razón por la cual se justifica realizar la investigación es por sus beneficios. Estos beneficios son extensivos al director de centro educativo y otras autoridades, los docentes e indirectamente los estudiantes, el proceso educativo y los empleadores, que al recibir empleados con calidad y efectividad en el desempeño deben de reconocer que parte de ello es intrínseco al individuo, pero otra parte es atribuible a los procesos que condujeron los docentes en el INTAE y que estos al igual que cualquier empleado se ven influenciados positiva o negativamente por el clima laboral.

Naturalmente y al igual que muchos de los cambios que la sociedad hondureña necesita, estos están limitados por la factibilidad de implementación la cual depende de la asignación presupuestaria para la operación de las actividades, pero también de un amplio compromiso actitudinal con el logro de las metas programadas.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 La Gestión de la Educación y el Estudio del Comportamiento Organizacional

La Gestión de la Educación forma parte de las llamadas Ciencias de la Educación, según Soleno; Morel; Soto y Montufar (2007, pág. 19) la gestión educativa representa una evolución de los conceptos de administración educativa, en tanto se pasa de un pensamiento fundamentado en la administración de recursos asignados generalmente por el Estado en el caso de las organizaciones educativas públicas, a uno fundamentado en la búsqueda de recursos, cooperación y sinergias con otras organizaciones.

Este pensamiento sistémico propuesto por Soleno (2007) puede considerarse que no solo ha promovido el desarrollo y vinculación con organizaciones de la comunidad y el ambiente externo de la empresa, sino que ha permitido reconocer la importancia que tiene la promoción del entendimiento de las relaciones que se dan a lo interno de las organizaciones, y es que el comportamiento organizacional es uno de los campos de mayor desarrollo y aplicación de las ciencias de la organización incluyendo la gestión de la educación.

Un director de centro educativo debe de estar fundamentado en reconocer y estudiar su propia organización en lo que Drucker (2012, pág.15) llama el conocimiento de la organización que se dirige.

En este orden de ideas es importante reconocer que la gestión educativa al estudiar factores del comportamiento organizacional escolar, como lo son el clima organizacional que está determinado por elementos como: el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción, la toma de decisiones, la fijación de metas y el control, elementos constituyentes qué pueden impactar de una u otra

manera en la satisfacción laboral y en una cadena de consecuencias el desempeño laboral de los docentes y en definitiva la calidad educativa de la institución.

2.2 La Administración de Recursos Humanos en Educación

Según Valladares (1992, pág.35) la primera vez que se dio una definición a la administración de personal aparece en el primer libro de texto de la disciplina publicado en 1920 por Ordway Tead and Henry Metcalf titulado *Personnel Administation* de Mc Graw Hill en el que define la administración de personal como una labor que consiste en dirigir y coordinar las relaciones humanas en una organización con el propósito de conseguir la máxima producción con el mínimo de esfuerzo y de fricciones y con la debida consideración del bienestar de los empleados.

Además de esta primera definición han existido otras más sobre la administración de personal, hoy llamada administración de recursos humanos, capital humano o gestión del talento humano a continuación resumimos y adaptamos las definiciones tomadas por Valladares (1992, pág.83).

Tabla No. 1

Definiciones sobre Administración de Personal y Recursos Humanos

Autor	Definición
Drucker (2012)	La gerencia efectiva del capital humano, es una expresión que considera la administración del capital más importante para la empresa (intelectual), esto sin despreciar el capital monetario, relacional, físico.
Chiavenato (2009)	La gestión del talento humano es una expresión de la transformación cultural en las ciencias de la

	administración que desde un lenguaje militar de la administración (reclutamiento, entrenamiento, inducción, supervisión), se ha ido humanizando para incluir al ser humano dentro de la organización en el enfoque de gestión del talento humano (admisión, fomento de capacidades y competencias, acompañamiento, retroalimentación, recambio generacional).
Dessler (2009)	La administración de recursos humanos es una función especializada de la gerencia enfocada en la admisión de personas, su desarrollo, la supervisión en el trabajo, la compensación por el trabajo desarrollo y la planeación del recambio generacional.
Arias Galicia (1982, p.315)	La administración de personal es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresa organizada.
Andrew Sikuta (1978, p. 81)	La administración es el empleo de los recursos humanos por una empresa y dentro de ella.
Thomas Spates (1983, p. 490)	La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forma parte, una ventaja competitiva determinante y por ende sus resultados óptimas.
Edwin Filippo (1989, p. 503)	La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de

	los objetivos individuales y sociales de la empresa.
Guzman Valdivia (1978, p. 93)	La administración de personal comprende los problemas surgidos con motivo de las relaciones entre la empresa considerada como entidad patronal y los hombres que en ella prestan sus servicios, cualquiera que sea la posición que ocupen o el trabajo que desempeñen, sus objetivos concretos son obtener del propio personal la máxima eficiencia y el más alto grado de cooperación. Emplea diversas técnicas jurídicas, psicológicas, sociológicas, educativas, etc., para lograr hacer efectiva la norma: poner al hombre adecuado en el puesto adecuado.
J.J. Dunn y Elvis Stephen (1982, p. 15)	Administración de personal consiste en reclutar, seleccionar, desarrollar y utilizar en la forma más efectiva los recursos humanos de una organización.
Felix Nigro (1993, p.89)	La administración de personal es el arte de seleccionar a nuevas personas y de utilizar a las ya empleadas, de tal manera que se obtengan de la fuerza de trabajo, la máxima calidad y cantidad de producción o servicio.
Antonio de la Luz (1992, p. 95)	La administración de persona es la rama aplicada a la ciencia administrativa cuya misión es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos físicos, financieros y humanos, con el propósito de conseguir los objetivos económicos y sociales de la empresa.

Fuente: Conceptualizaciones de administración de personal adaptado de (Valladares, 1992)

En este mismo orden de ideas Werther & Davis (1999, pág. 10) consideran que el objetivo de la ciencia de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el

marco de un actividad ética y socialmente responsable. En tal sentido de este objetivo general de la administración de los recursos humanos se pueden identificar un conjunto de objetivos específicos dentro de la disciplina:

- Objetivos sociales. La contribución de la administración de los recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables, ya que la responsabilidad de contratar, de mantenerse en contacto con los sistemas de formación de capacidades humanas es función de los directores o jefes de los departamentos de recursos humanos en las organizaciones modernas.

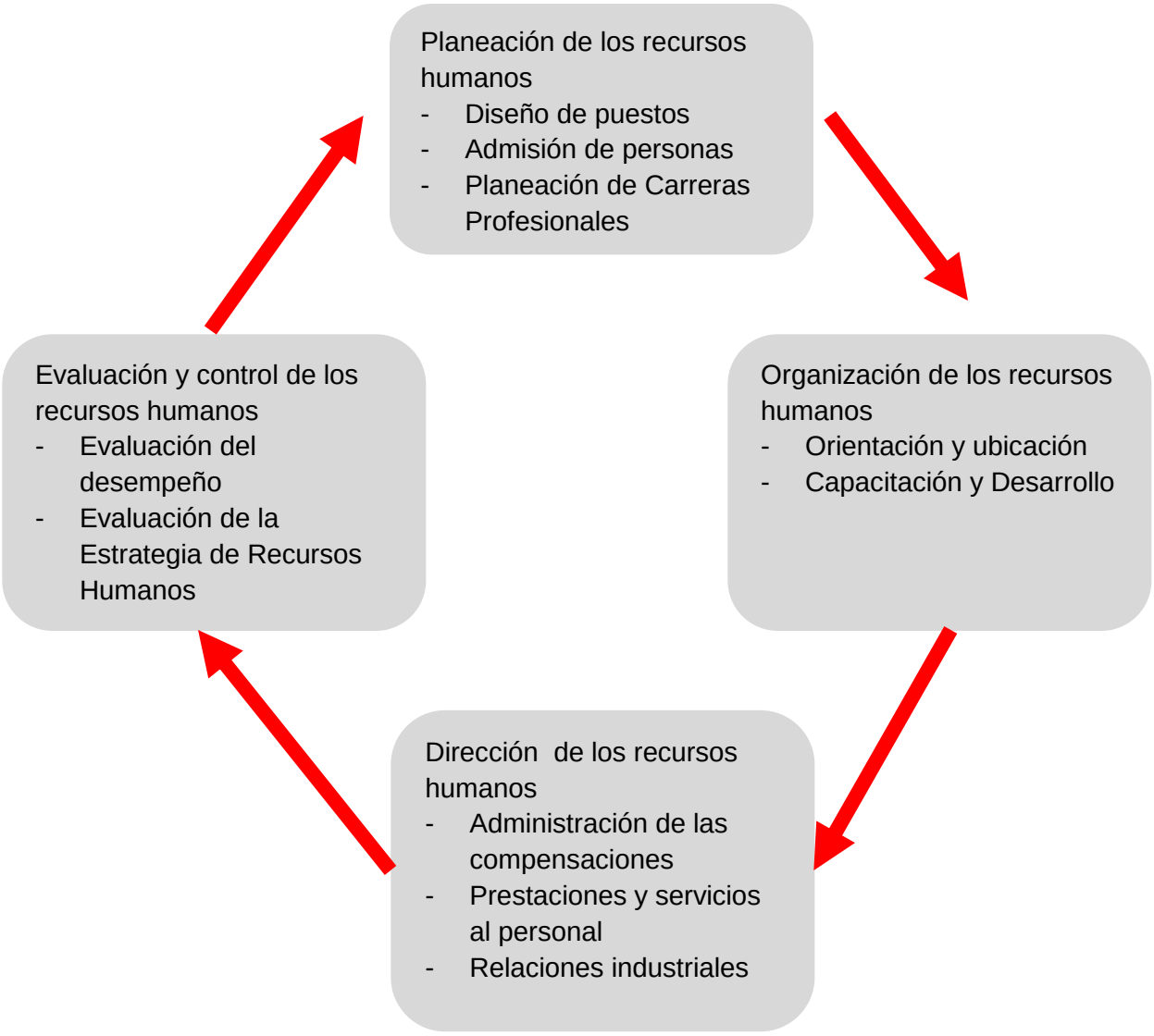
- Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

- Objetivos funcionales. La administración de los recursos humanos debe de mantener la contribución a la disciplina en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, lo cual forma parte de los objetivos fundamentales del departamento respectivo.

La dirección de recursos humanos tiene funciones específicas y operativas derivadas de la estrategia de recursos humanos de las organizaciones, Werther y Davis (1999, pág. 89) consideran que esta es una función compleja que se describe a continuación.

Diagrama No. 1

Áreas Funcionales de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Adaptado de (Werther y Davis, 1999)

2.3 El Ambiente Organizacional

Según Davis & Newstrom (1987, pág. 15) el ambiente o el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan trabajo los empleados dentro de una institución o empresa. Este se refiere el ambiente de un departamento, de una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la

organización completa. El clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A la vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Esto es que el ambiente o clima organizacional es un concepto dinámico fundamentado en el enfoque de sistemas.

2.3.1 Clima Laboral

Según Katz & Kahn (1989, pág. 77) toda organización crea su propia cultura o clima organizacional. El clima o cultura refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también es un reflejo de la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Estas notas colectadas por Katz y Khan (1989, pág.18) denotan la importancia del ambiente laboral, el cual es fruto, tanto de la planificación de la cultura organizacional formal como las contingencias que se crean y se recrean en los grupos informales de trabajo.

Siguiendo lo planteado por Katz y Khan (1989, pág. 78) consideran que a pesar de las diferencias entre las culturas de las organizaciones que ejecutan esencialmente los mismos tipos de funciones, no es fácil especificar los grados de tales matices. Aunque la subcultura de la organización proporciona un marco de referencia en el que los integrantes interpretan las actividades y acontecimientos, los mismos serán incapaces de verbalizar, de modo preciso, dicho marco de referencia; expondrán claramente sus juicios, pero no, los estándares o marcos básicos que emplearon para alcanzarlos. Los muchos factores sutiles e inconscientes que determinan un marco de referencia no son susceptibles al cuestionamiento directo.

Según Davis & Newstrom (1987, pág. 25) el clima organizacional puede influir 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 generarán a través de las diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima de la organización.

En este sentido se puede considerar que un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que la persona forma parte del activo de la empresa, y como tal, valorarlo.

Dando continuidad a los planteamientos de Davis & Newstrom (1987, pág. 26) plantean que los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. La economía se relaciona con la asignación de recursos escasos. Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales. Esto es que para desarrollá la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la suya al empleado B.

Continuando con lo planteado por Davis & Newstrom (1987, pág.85) se puede identificar que el clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable, elementos que pueden ser medidos mediante una escala de Likert, ya que tanto empleados como patronos anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo un mejor desempeño o una mayor satisfacción en el empleo.

Según Davis & Newstrom (1987, pág.36) existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable, dentro de ellos se pueden numerar los siguientes:

Tabla No. 2

Elementos favorables del clima organizacional

Elementos Favorables del clima organizacional	
Estilo de liderazgo	Recompensas justas
Grado de confianza	Presiones razonables del empleo
Comunicación ascendente y descendente	Oportunidad
Sentimiento de realizar un trabajo útil	Controles razonables, estructura y burocracia
Responsabilidad	Compromiso del empleado/ participación

Fuente: Adaptado de (Davis & Newstrom, 1987)

A partir de la operacionalización de estas variables, Davis & Newstrom (1987) narran que es posible obtener perfiles o gráficos del ambiente laboral, esto como una forma de disponer de una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Los diagramas de ambiente organizacional se han convertido en una base de examen y análisis del ambiente de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlos.

El clima laboral es abordado por Chiavenato (2009, pág.67) en el contexto de los procesos de motivación dentro de los espacios organizacionales. En este sentido considera que la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional.

De tal forma se considera por tanto que la productividad y el desempeño en el trabajo en instituciones prestadoras de servicios, sobre todo en lo relacionado con la satisfacción de los usuarios luego de la experiencia de ser atendidos en el caso particular por el personal de enfermería de un Hospital, los docentes en un Centro

Educativo, los prestadores de servicios en Hotelería y Turismo, la atención al cliente en una Institución Financiera está en directa relación con el estado emocional inducido a su vez por el clima organizativo.

En tal sentido Chiavenato, (2009, pág.84) define el clima organizacional como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración de no satisfacer las necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación.

Continuando con la exposición de Chiavenato (2009, pág.93) éste explica que la satisfacción de las necesidades superiores generalmente depende de personas, que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

Las adaptaciones entonces podemos considerarla como una diversidad de formas de expresión de las personas que laboran en una organización, incluso teniendo variaciones de un momento a otro.

Según Chiavenato (2009, pág.195) la adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas, tienen las siguientes características:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien con los otros
3. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

Dentro del conjunto de las ideas expuestas, podemos identificar que el ambiente entre los integrantes de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando estas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas,

sea por frustración o por imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados individuales de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad, conflictividad y situaciones en las cuales las personas que laboran en una organización se enfrentan abiertamente con la institución, como ocurre en las huelgas, protestas y otras acciones de inconformidad de los empleados con la organización.

Según Chiavenato (2009, pág.409) el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los integrantes de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Esto se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los individuos y mejora su estado de ánimo. En cambio es desfavorable cuando se produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y se retroalimentan entre sí.

2.3.1.1 Definición de Clima Organizacional

De acuerdo con Rodríguez (2001, pág. 158) "*El clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta"-*

Esta afirmación hecha por el autor, determina que el clima organizacional es lo que da vida a la empresa, pues constituye la personalidad de ésta. Según el autor existen algunas variables de medición del clima laboral, las cuales determinan que tan favorable o desfavorable es éste para la empresa.

Desde que el tema del clima organizacional despertara interés en los estudiosos; se le ha llamado de diferentes maneras. Entre las que se pueden mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional y satisfacción laboral.

El clima organizacional no es algo que se pueda ver o tocar; es algo que está ahí presente en el ambiente de la organización. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción, los cuales en su totalidad constituyen el clima organizacional.

Tabla No. 3.
Variables que se consideran integrantes al clima organizacional

Variable	Estudia
Variables del ambiente físico	* Espacio fisico * Condiciones de ruido, * Calor * Contaminación * Instalaciones * Maquinaria
Variables estructurales	* Tamaño de la organización * Estructura formal * Estilo de dirección
Variables del ambiente social	* Compañerismos * Conflictos entre personas * Conflictos entre departamentos * Comunicaciones
Variables personales	* Aptitudes * Actitudes * Motivaciones * Expectativas
Variables propias del comportamiento organizacional	* Productividad * Ausentismo * Rotación * Satisfacción laboral * Tensiones

Fuente: Basado en Rodríguez (2001).

Según menciona Davis & Newstron (1987, pág. 153), "*El clima organizacional puede influir en la motivación, el funcionamiento y la satisfacción en el trabajo. Este puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones, debido a que los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción del clima organizacional".*

Los empleados de las organizaciones, siempre esperan que las empresas les brinden un buen ambiente de trabajo, que les proporcione bienestar y confortabilidad. Cuando esto no sucede, es cuando surgen los conflictos organizacionales.

El clima organizacional puede ser favorable, desfavorable o simplemente neutral. Lógicamente todas las organizaciones quieren tener un clima que sea favorable, porque con este se garantiza el éxito de la empresa.

Según Ruiz (2003), los factores que contribuyen a crear un clima organizacional favorable son:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Relaciones
- Comunicación
- Experiencia de progreso
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas justas
- El grupo de trabajo
- Estructura del puesto de trabajo
- Participación
- Tolerancia y libertad
- Seguridad
- Nivel de identificación con la empresa
- Grado de motivación laboral

Tal como menciona el autor, estos elementos influyen considerablemente en el clima organizacional de las empresas. Para que una empresa funcione perfectamente, todos estos elementos deben resultar favorables en los estudios que se realicen; en caso que no lo sean, es aquí donde la empresa debe plantear estrategias para mejoramiento de los mismos.

2.3.1.2 Índice aceptable del clima organizacional

Según menciona Basurto (2005, pág. 456), "*el índice de calificación mínimo aceptable de clima organizacional, debe oscilar entre 75% y 85%, y arriba del 85% se considera excelente"* (pág. 456).

A su vez, el autor hace mención que cuando el índice es menor al 75%, las empresas deben hacer un esfuerzo adicional para mejorarlo, por lo que se deben tomar acciones y cambios a implementar.

2.3.1.3 Tipos de Clima Organizacional

Likert (1967), definió dos tipos de clima organizacional, los cuales se detallan a continuación:

Clima de tipo autoritario: éste a su vez se divide en:

Autoritarismo explotador

El autor menciona que este tipo de clima se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados. El clima que se percibe es de temor. La interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes; es decir, que son ellos los que de forma exclusiva determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además en este tipo de clima, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable. Ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo paternalista

Con respecto a este tipo de clima, el autor considera que se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados. Se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control.

Likert afirma que en el clima autoritario paternalista, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus

empleados, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta; se puede comparar como la relación padre e hijo.

En este tipo de clima, sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal; la cual no siempre se opone a los fines de la organización, pero el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

Clima de tipo participativo

Likert también hace mención del clima de tipo participativo, que a su vez lo divide en:

Consultivo

El autor expone que éste tipo se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo

En este tipo de clima, el autor determina que existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones afecta la interacción en todos los niveles.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas.

El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo, como el mejor medio para alcanzar los objetivos.

2.3.1.4 Dimensiones del Clima Laboral

El conocimiento del clima organizacional se considera importante. El clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento

de los trabajadores. Es fundamental la realización de un diagnóstico para diseñar los instrumentos de gestión de recursos humanos.

Tal como menciona Sandoval (2004, pág. 85), "*Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos".*

Cada componente de la organización percibe de forma distinta el clima organizacional. Para que un atributo forme parte del clima laboral, tiene que haber consenso entre las personas que forman parte de la organización.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer que existen diversas opiniones y teorías de muchos autores; opiniones referentes a las dimensiones existentes en el estudio del clima organizacional. Pero es importante notar que no existe una teoría única y válida.

Las dimensiones de estudio del clima organizacional se analizan en base a la empresa y el estudio en sí.

Para efectos del presente estudio se utiliza las siguientes dimensiones:

Condiciones físicas del trabajo

Esta dimensión del clima organizacional, analiza las condiciones físicas en que se desenvuelve el empleado mientras realiza sus labores. Cabe mencionar que esta dimensión no aplica de la misma manera para todas las empresas. Las condiciones físicas varían de acuerdo al rubro de la institución.

Es de vital importancia que para empresas industriales se tome en cuenta las condiciones físicas, para el análisis de un clima organizacional. Los factores de seguridad e higiene en empresas industriales son muy primordiales.

Las condiciones físicas de trabajo son factores influyentes en el desempeño y resultados de los empleados de una empresa.

Al hablar de condiciones físicas de trabajo se refiere a:

- Iluminación
- Ruido
- Espacio físico de puesto de trabajo

- Temperatura
- Higiene

Estructura organizacional

Lusthaus, Helene, Anderson, Carden y Plinio (2002, pág. 53), definen a la estructura organizacional como *"La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización"*.

La estructura organizacional es una dimensión de medición del clima organizacional. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de procedimientos, manuales y políticas que son necesarias para el desarrollo de su trabajo.

En el diagnóstico de esta dimensión, los resultados que se obtienen son referentes a si el empleado conoce lo siguiente:

- Políticas y metas de la organización
- Manuales de descripción de puestos
- A quien acudir por asuntos de su trabajo
- Como está definido su salario
- Quienes toman las decisiones

Motivación

Según Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa (2000, pág. 7) "*La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales*"

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia. Debido a que si tienen una alta motivación, ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la empresa; ideas que quizás podrán generarle éxito a la organización.

- En el presente informe, el análisis de la motivación como dimensión del clima organizacional, se realiza de una manera generalizada.
- Los aspectos que se toman en cuenta para este análisis son los siguientes:
- Percepción del empleado hacia la empresa
- Bienestar del empleado, ya sea en la organización o en sus funciones
- Conformidad con el salario percibido
- Relaciones con los compañeros de trabajo.

Comunicación

Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización; así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que sus comentarios sean escuchados y tomados en cuenta.

Amorós (2007, pág. 133), menciona que "*es lógico que ningún grupo pueda existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado"*.

Tomando en consideración lo mencionado por el autor, es importante entender que una empresa no funciona si no existe una comunicación entre sus miembros.
Amorós también explica que la comunicación se puede dar de dos maneras:

Vertical: Este tipo de comunicación a su vez se divide en:
Ascendente: La comunicación del empleado subordinado hacia el gerente.
Descendente: La comunicación del gerente hacia el empleado o subordinado.

Horizontal: Es la comunicación entre los compañeros de trabajo de la misma categoría.
Con esta dimensión los investigadores pretenden medir como son los niveles de comunicación dentro de la organización, para determinar si son favorables o no.

Sentido de pertenencia

A criterio de Flores (2005, pág. 187) "El sentido de pertenencia es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. El sentido de pertenencia crea en el empleado un sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas".

El sentido de pertenencia, en otras palabras demuestra que tan identificado se siente un empleado en la organización que labora. Si los empleados sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella, pues difícilmente se *"muerde a la mano que nos da de comer".*

Un elemento permanente del sentido de pertenencia en la organización es el denominado Identidad corporativa.

Identidad corporativa: es la personalidad interna que define a la organización como una entidad separada y distinta de otras. Según Sanz (2005, pág. 64). *"Si algo caracteriza a la empresa en competencia, es su afán de por diferenciarse de las demás empresas con las que compite"*

La identidad corporativa se puede visualizar por medio de:

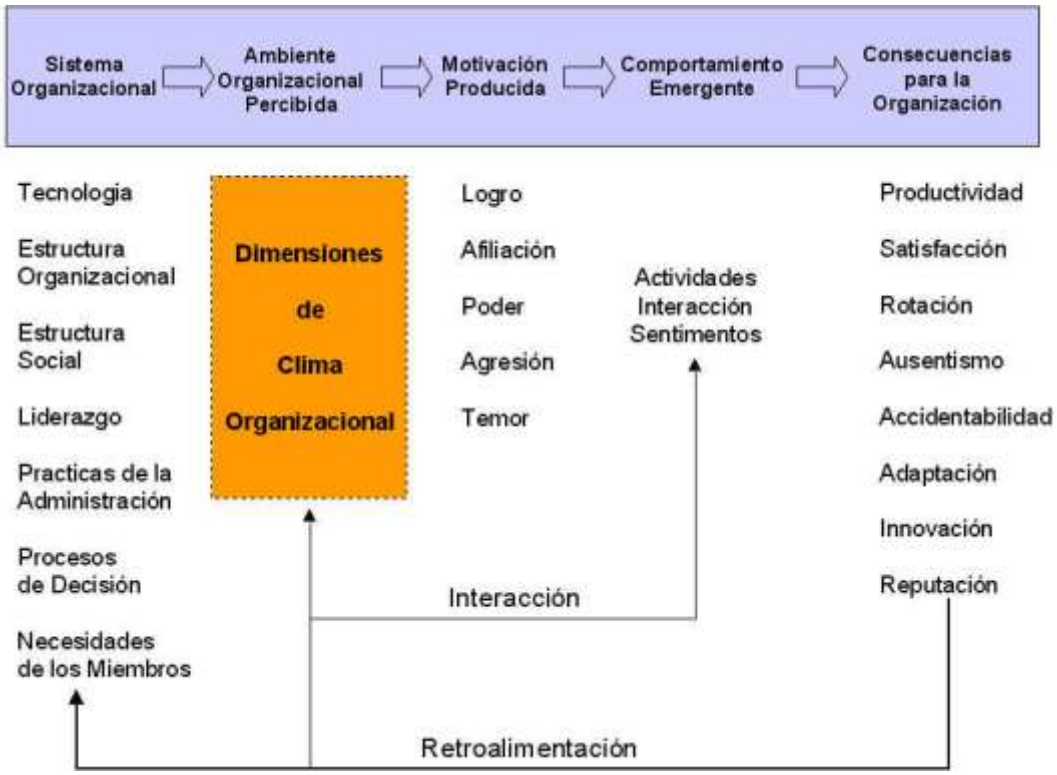
- Logo de la empresa
- Marca del producto
- Misión
- Visión
- Valores éticos
- Objetivos organizacionales, entre otros.

2.3.1.5 Clima Organizacional Desfavorable

Según Goncalves (2000, pág. 187), "*el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales; se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc)"*

Goncalves se basa en la teoría planteada por Litwin y Stinger (1978); los cuales propusieron un esquema de clima organizacional. Este esquema se considera de relevancia para el análisis del presente estudio.

Diagrama No.2
Esquema del Clima Organizacional



Fuente: *Goncalves (2000).*

En el esquema antes mencionado, se evalúan las dimensiones del clima organizacional de manera en cómo es percibido en la organización; lo que repercute en la satisfacción del personal, generando consecuencias para la organización como por ejemplo: rotación, ausentismo, accidentabilidad, entre otros.

El clima organizacional diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Un buen clima organizacional se orienta hacia los objetivos generales. Un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, el ausentismo y la insatisfacción laboral; evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Rotación de personal

Según Castillo (2006, pág. 68) el término rotación de personal *"se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de la institución; se expresa en índices mensuales o anuales"*.

En la afirmación anterior el autor hace referencia a los índices de rotación de personal. Es importante mencionar que estos son calculados con el fin de permitir comparaciones; que a su vez permiten desarrollar diagnósticos, promover disposiciones con carácter predicativo.

El autor expone que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Existe una fórmula matemática para indicar el índice de rotación en una empresa:

Índice de rotación

El cual se plantea con la siguiente fórmula:

$$\frac{\left[\frac{A+D}{2}\right] X\ 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).
D = Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado.
PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Se obtiene sumando los trabajadores existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

Ausentismo laboral

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo; sean estas faltas justificadas o no.

El ausentismo laboral es uno de los puntos que más preocupan a las empresas, por lo tanto son los problemas que más tratan de controlar y reducir.

Según Chiavenato (2009, pág. 152), "*el índice de ausentismo laboral es la relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias y el total de horas hombres trabajadas en un periodo determinado*".

El autor también hace énfasis en la fórmula para el cálculo del índice de ausentismo laboral es la siguiente:

$$\frac{\text{Horas Hombre Perdidas por Ausencia}}{\text{Horas Hombres Trabajadas}} \times 100$$

Según Galindo (2008), se pueden distinguir tres diferentes tipos de ausentismo:

Ausentismo previsible y justificado

Es aquel que puede ser controlado porque la empresa está informada previamente de la ausencia. Estos pueden ser:

- Permisos legales retribuidos
- Enfermedades comunes con baja de incapacidad laboral transitoria
- Accidentes de trabajo con baja laboral
- Permisos no retribuidos para asuntos personales.

Ausentismo no previsible y sin justificación

Es aquella falta que supone un abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa.

Ausentismo presencial

Es aquella forma de ausentismo en la que el empleado acude a su trabajo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad laboral.

Insatisfacción laboral

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante que las organizaciones se preocupen para eliminar las fuentes de insatisfacción laboral, con el fin de evitar problemas posteriores.

Amorós (2007, pág. 76), menciona que las formas en que los empleados demuestran su insatisfacción son las siguientes :

Salida: Se da cuando la insatisfacción se dirige hacia el abandono del lugar de trabajo.

Expresión: Se da cuando la insatisfacción se expresa, hacia tratar activa y constructivamente de mejorar las actuales condiciones.

Lealtad: Se refiere a la insatisfacción que se expresa a través de la espera paciente o pasiva de que las cosas mejoren.

Negligencia: Se refiere a la insatisfacción que se expresa accediendo que las condiciones empeoren.

El autor también hace mención de que la insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios; además de crear un lento crecimiento del desarrollo organizacional. Un lento crecimiento organizacional conlleva a bajar los niveles de productividad y calidad.

Carazas (2005), menciona que los factores de la insatisfacción laboral son los siguientes:

- Insatisfacción en el puesto de trabajo
- Insatisfacción en la empresa
- Insatisfacción con el salario
- Insatisfacción con las políticas de ascensos
- Insatisfacción con el jefe o supervisor

Todos estos factores son influyentes en la satisfacción laboral percibida por el empleado.

La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. En las empresas surge la necesidad de preocuparse por este tema tan importante, por lo cual se deben realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción, conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador; el rendimiento laboral se ve reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera se logra aumentar la productividad en la misma.

2.3.1.6 Calidad de Vida Laboral

Cuando en una organización existe un buen clima organizacional, los empleados gozan de los beneficios otorgados por la calidad de vida laboral. Si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima organizacional se deteriore y por lo tanto la calidad de vida laboral.

González (2006, pág. 54), menciona que: "*El Trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida, y a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta. No hay calidad de vida sin trabajo: Las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo"*.

Desde el punto de vista de éste autor, el hombre fue hecho para el trabajo. Si el trabajo no existiera el hombre fuera un ser acomodado que posiblemente no subsistiría por mucho tiempo en el ambiente, porque el trabajo hace al hombre. El hombre trabaja para satisfacer sus necesidades básicas, tanto físicas, materiales y espirituales, con el fin de obtener una recompensa por el trabajo realizado.

Pero el hecho que el trabajo sea una necesidad propia del hombre, no quiere decir que esta será una tarea en la cual se tenga que sufrir penas para adquirir una recompensa.

Es relevante el análisis de la situación de la calidad de vida laboral de los empleados. La finalidad básica de una empresa, es crear un ambiente que sea excelente para los empleados; un ambiente que contribuya a la salud económica de la organización.

La calidad de vida organizacional en una empresa, está compuesta por todos los factores que influyen o hacen el bienestar del trabajador. Este bienestar comprende desde que el trabajador ingresa hasta que sale de la organización.

El análisis de la calidad de vida laboral, es una gestión que mejora la dignidad del empleado. Cuando existe calidad laboral se realizan cambios culturales, los cuales tienen como finalidad incrementar la productividad y promover la motivación del individuo en la empresa; logrando así mayores oportunidades de desarrollo y progreso personal.

Resumiendo lo discutido en el presente capítulo, cabe mencionar que las organizaciones de hoy en día, tratan con gran importancia los asuntos referentes al ambiente en que se desenvuelve su personal. Se ha visto que uno de los mayores influyentes para lograr empresas exitosas, es manteniendo al empleado motivado en un ambiente donde se sienta capaz de recrear sus ideas y brindar lo mejor de sí al momento de realizar sus labores diarias.

Los estudios del clima laboral en las empresas, son de vital importancia ya que estos brindan resultados óptimos que permiten a los directivos establecer planes de mejoramiento para las debilidades encontradas, y a su vez crean en el empresario el sentido de pro actividad.

Cuando una empresa es proactiva, es capaz de enfrentarse con éxito ante los conflictos organizacionales que surjan; conflictos tales como el ausentismo y la rotación de personal. Una empresa proactiva, al momento de presentarse éste tipo de conflictos, ya contará con planes de acción para enfrentarlos; lo que a su vez conlleva a una calidad de vida laboral.

2.3.2 El Clima Laboral y las Políticas Organizacionales

El clima laboral se ve influido por factores controlables dentro de la organización como las políticas organizacionales, esto es fundamentalmente por la cultura organizacional planificada o programada.

Dentro de estas políticas se encuentran un conjunto de elementos como:

- La declaración de identificación de la misión organizacional
- La declaración de identificación de la visión organizacional
- La declaración e identificación de valores de la organización
- La declaración e identificación de los objetivos estratégicos
- También se incluyen dentro de las políticas organizacionales un conjunto de elementos que incluyen los mitos organizacionales, las historias organizacionales, los estatutos y reglamentos organizados para tal efecto.

En este mismo orden de ideas la cultura afecta el comportamiento organizacional de una manera específica.Según Valladares y Ponce (1986, pág.506) el comportamiento humano dentro de las organizaciones o Psicología organizacional estudia el comportamiento de los humanos, cuando se encuentran en el trabajo.

Este se puede dividir en tres grandes enfoques de trabajo:

2.3.2.1 Comportamiento humano individual en el trabajo

El comportamiento humano individual está fundamentado o delineado por la personalidad, la motivación al logro, de tal forma que actitudes como el egoísmo, la competencia, la envidia, la solidaridad son producto del sincretismo de la triada de elementos de personalidad, motivación y ambiente que rodea al individuo.

El comportamiento individual es quizá el más diverso, y también el que menos control se puede tener, ya que en un mundo donde se privilegia las libertades individuales, los comportamientos individuales deben ser respetados por los empleadores, sopena de incurrir en un delito sobre la persona humana.

2.3.2.2 Comportamiento grupal en el trabajo

Las personas se reúnen en grupos debido a que el hombre es social por naturaleza, por aprendizaje y que satisface mejor sus necesidades que si partiera de su esfuerzo individual. Según Du Brin (2012, pág. 315) formar grupos tiene muchas funciones sociales y ventajas tácitas. Los grupos brindan oportunidad a sus miembros para dedicarse a actividades que les interesan o satisfacen de manera que la empata permite la afiliación y hasta que tareas impuestas sean alivianadas al trabajar en grupo.

Los grupos son refugios que dan seguridad, se puede tener respaldo de un grupo frente a otro grupo o ante un superior o jefe. Los grupos son centros de

información y comunicación, por ello se sabe lo que ocurre en el resto de la organización. Los grupos son sitios de apoyo, en el que los miembros recurren a él para depositar quejas, problemas y dificultades, recibiendo aliento y recomendaciones para solucionarlos. El grupo es una escuela u organización en donde se aprenden normas para convivir, enseñanzas técnicas o administrativas para aplicarlas en el trabajo diario. El grupo cumple funciones de afecto y reforzamiento de estima sobre todo en organizaciones grandes donde se pasa desapercibido, o donde hay relaciones tirantes.

A criterio de Chiavenato (2009, pág. 210) el grupo permite que los individuos que los integran adquieran compromiso, identidad, y pertenencia, a muchos les gusta pertenecer a determinados grupos sobre todo si estos tienen prestigio o influencia, por ejemplo el grupo de catedráticos universitarios, ser miembro de Club de Leones, del Club Rotario o de cierto colegio Profesional.

2.3.2.3 Comportamiento organizacional en el trabajo

El comportamiento organizacional, se expresa a través de las relaciones de liderazgo y seguidores, trabajo en equipo, comunicación empresarial, negociación y aprendizaje organizacional, en este sentido se habla de identificar los elementos, que intervienen en las dinámicas de las relaciones humanas en la organización, algo en lo que se puede intervenir, pero no controlar en su totalidad.

2.3.3 El Clima Laboral y las relaciones humanas dentro de la organización su relación con la prestación de servicios

Al analizar el clima laboral se puede entender que éste es una función que se da tanto en la interacción de lo planificado (políticas organizacionales), como en lo contingencial o no planeado pero que ocurre espontaneamente. Entre el comportamiento individual y el organizacional, surge como emergencia de

fenómeno, el comportamiento grupal. Según Banegas (2006) existen un grupo de relaciones que se dan entre las personas a nivel interno del grupo:

1. *Motivación. Es la animación del grupo hacia un objetivo común, la moti-vación hacia el logro de un objetivo, tiene que ver con la satisfacción de necesidades básicas de cada individuo, este ha sido estudiado con am-plitud por Abraham Maslow.*

2. *Liderazgo. Es quien dirige las actividades y motiva al grupo a realizarlas, existen varios estilos de liderazgo y forma de fermentarlos, estos se estudia con más detalle en la parte referente a los roles en los grupos.*

3. *Cooperación o Sinergia. Se define como la unión de los esfuerzos del grupo para obtener un fin difícil.*

4. *Competencia: En este proceso los esfuerzos de los miembros se separan aunque se dirigen hacia los mismos objetivos pero por separado. En este caso el objetivo no es difícil pero si escaso.*

5. *El Conflicto: Es el proceso en el que los esfuerzos y también los principios e ideas se separan y se dirigen hacia propósitos o ideales opuestos. En un principio la lucha puede ser impersonal, tornándose luego en personal y fácilmente se lanzan entre sí reclamos, acusaciones, burlas, chismes, pruebas o aun hasta ataques físicos. Pese a todos estos sucesos el conflicto denota la salud del grupo y un interés en la resolución de los problemas.*

6. *Acomodación: Es cuando los conflictos no se resuelven y ambas partes deciden ignorarlo y entrar en un proceso de diplomacia fría, sin embargo se ha observado que los conflictos afloran posteriormente afectando el desarrollo del grupo y la organización.*

2.4 Dinámicas de la Interacción Grupal

La dinámica interna del grupo define el grado de cohesión de sus integrantes, estudia su actitud y conducta a nivel individual a través del grupo.

El individuo a nivel interno del grupo gira alrededor del equilibrio psíquico y somático, se relaciona con factores como:

1. Alivio de la tensión
2. Evasión de situaciones peligrosas
3. Obtención de halagos
4. Conservación de un equilibrio estable

Según Banegas (2006, pág. 18) No obstante la naturaleza social del hombre y pese a que se desenvuelve y vive a través de la sociedad, es difícil para él adaptarse a la vida social.

Por tanto podemos considerar que la lucha por la existencia, la satisfacción de sus necesidades vitales y secundarias, le orientan con resistencia a pertenecer plenamente al grupo social y ambientarse en el medio grupal.

El individuo social y cada una de las personas está compuesto de un temperamento, carácter y personalidad que son factores psíquicos que definen

el nivel con que se amalgama a un grupo, entonces el individuo tiene dos opciones:

a. Aceptar que la vida social le permita su autorrealización y que la compatibilidad de su "yo" con el "nos" colectivo dé la pauta de su desarrollo personal, con lo cual acepta conscientemente el papel que le corresponde por niveles estructurados en:
    a. Agrupación
    b. Socio grupos
    c. Psicogrupos
    d. Corporación
    e. Comunidad
    f. Sociedad

b. Resistirse a la vida social y grupal en el comportamiento del ser humano no es siempre posible, por lo que su tendencia es hacia el aislamiento y marginación, le colocan fuera de contexto. No obstante poco a poco por diversos mecanismos de presión se irá incorporando en mayor o menor grado obligadamente a la sociedad sopena que se trate de un antisocial extremo como un asesino nato, un demente etc.

Según (Banegas, 2006, p.83) "el individuo para poderse adaptar a la interacción grupal utiliza diferentes mecanismos de ajuste emocional, los cuales han sido estudiados y descritos por psicólogos como Beal, Bohlen y Raudabaugh, ellos han identificado varios métodos de ajuste emocional", siendo los principales:

a. Agresión, se da cuando las ideas del individuo no son admitidas o cuando como personas no son admitidas, reaccionando negativamente, dirigiendo sus acciones con tendencias de venganza contra los que considera agresores a su ideario.

b. Compensación: Es una desviación de las energías de un individuo desviando los estímulos hacia otros aspectos.
c. Racionalizacion: en este mecanismo se compromete la lógica del individuo, consciente o inconscientemente, al encontrar dificultades en el logro de su objetivo, se niega a si mismo la intencionalidad de obrar o dejar de actuar.
d. Identificación: El sujeto toma la forma de pensar y de actuar en función de otros, mediante la participación supletoria en su logro exitoso, más que buscando satisfacciones en actividades desconocidas.
e. Idealización: Es el ajuste de los sentimientos de un receptor miembro del grupo, exagerando sus méritos y virtudes, refugiándose en este tipo de sentimientos y llegando a la inactividad, por la estabilidad que le producen sus fantasías.
f. Proyección: El individuo transfiere a otro sus propios sentimientos, actitudes de insuficiencia o sus frustraciones. Achaca a otros miembros del grupo sus deficiencias. El estimulo provoca una reacción de cadena, en tanto que un integrante transfiere a otro, sus propios sentimientos de insuficiencia y frustración.
g. Regresión: Mecanismo que permite retroceder de una situación compleja existente a otra más sencilla.
h. Negativismo: El sujeto que recibe el estimulo adopta una posición negativa a toda posibilidad de acción. Plantea generalmente “como no hacer las cosas”.
i. Fantasía: Por este mecanismo se involucra la imaginación en situaciones que pertenecen a la realidad. El individuo se refugia en el mecanismo de sueño-ensueño, de cómo se lograrían los resultados; pero todo queda a nivel onírico (ensoñación).

A criterio de Banegas (2006, pág. 118) quien afirma que la dinámica de grupo, desde el punto de vista interno, visualiza en forma global y totalizadora los elementos que permiten la permanencia del grupo, provocan la acción grupal y el

consenso para dicha acción, se reconocen los siguientes condicionantes de la acción a nivel de la dinámica grupal interna:

1. Atmósfera del grupo: Es la dimensión del ánimo y la generalización de sentimientos en que se encuentra inmerso un grupo, por lo que se hace necesaria la ambientación física del lugar donde se desarrolla la interacción grupal.

2. Esquemas de comunicación : Muchos problemas de los grupos resultan en la incapacidad de los conductores o integrantes del grupo para comunicarse con otros miembros, por lo que se debe tener especial cuidado en el mensaje y el canal que existe entre emisor y receptor.

3. Participación: El consenso del grupo, esto es, la aceptación unánime de ideas y opiniones así como la tendencia hacia la acción uniforme, producto de los estímulos provocados solo es factible en la medida en que los miembros del grupo participen.

4. Normas del grupo: Son el conjunto de disposiciones formales o informales, usos y costumbres que orientan, determinan y modifican la acción del individuo en relación al comportamiento y la estructura del grupo.

5. Control social: Son el conjunto de medios por los cuales el grupo se asegura la conformidad de sus integrantes con las expectativas creadas y el consenso hacia los objetivos y metas que el grupo persigue.

6. Identidad o sentimiento del "nos" : Es el mecanismo que da sentido de pertenencia e identidad del individuo con el grupo y lo predispone a la cooperación.

7. Definición del papel general : es la conciencia generalizada para actuar o dejar de actuar, en función de los objetivos y metas concretas que se ha fijado el grupo.

8. Papeles funcionales de la acción (unidad de los integrantes del grupo). Cada integrante del grupo adopta un papel personal que facilita u obstruye la acción grupal. Es de señalar que dichos papeles y su asignación por funciones es aspecto fundamental de la dinámica interna. Estos se clasifican en:

    a. Papeles de tareas grupales
    b. Papeles de formación y mantenimiento de grupos
    c. Papeles individuales

9. Tamaño del grupo: es un factor que es determinante pues el tamaño está directamente relacionado con la organización y con el tipo de organización que se deberá tener para hacer funcional al grupo; grupos pequeños no necesitan organizaciones jerárquicas, grupos grandes necesitan delegar funciones y tener estructuras orgánicas y jerárquicas.

10. Fines: llamados algunas veces el faro del grupo, consiste en dos aspectos principales en de declaraciones formales como la misión de la organización y la visión.

11. Aptitudes para las relaciones humanas: son factores individuales deterministas de la cohesión del grupo, por la constitución de sus integrantes.

Se puede identificar que el clima organizacional es una expresión compleja dentro del comportamiento organizacional que se encuentra en función de lo planificado a través de las políticas organizacionales, las percepciones individuales de los

integrantes de la organización, a nivel grupal el conjunto de relaciones humanas que se desarrollan y su expresión como un todo sistémico en la organización.

2.4.1 Los Conflictos y su Mediación

Según Acland (2002, pág. 258) "E*l conflicto puede ser un grave problema en cualquier organización, ya que el desarrollo de éste, provoca la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima organizacional*".

En otras palabras lo que el autor aborda, es que las empresas no deben dejar pasar por alto cualquier indicio de un conflicto en la organización. Los conflictos organizacionales lo único que atraen.

Son problemas y efectos negativos para cada uno de los empleados de la organización.Pero existe cierto grado de contrariedad con otros autores, que visualizan el conflicto organizacional como "*un factor necesario para que una organización se desempeñe con eficacia"* Amador (2002, pág. 154).

El autor propone que no todos los conflictos son malos, sino que algunos de estos, sustentan las metas y objetivos organizacionales, mejorando el desempeño de la organización.

Amador también menciona que el conflicto es el resultado natural e inevitable de cualquier organización. El conflicto no necesariamente tiene que ser malo, como proponen algunas teorías tradicionalistas; el conflicto puede beneficiar a la organización, en el sentido que se adquiere cierto grado de experiencia, siendo ésta la única forma en que las empresas pueden actuar de manera proactiva a las situaciones conflictivas. De igual manera, si no se cuentan con las debidas

estrategias para contrarrestar el conflicto, puede traer resultados nefastos a la organización *(conflictos disfuncionales).*

Las causas de los conflictos pueden ser:

- Externas
- Internas

Se dice que son externas, cuando intervienen fuerzas ajenas a la organización, y afectan directamente ya sea a los empleados o al clima laboral que existe. Por otra parte, se dice que son causas internas, cuando en el empleado son muy diversas las prioridades, los rasgos de personalidad, los gustos, los valores y las preferencias personales, por lo tanto también originan el conflicto en la organización.

Etapas del conflicto

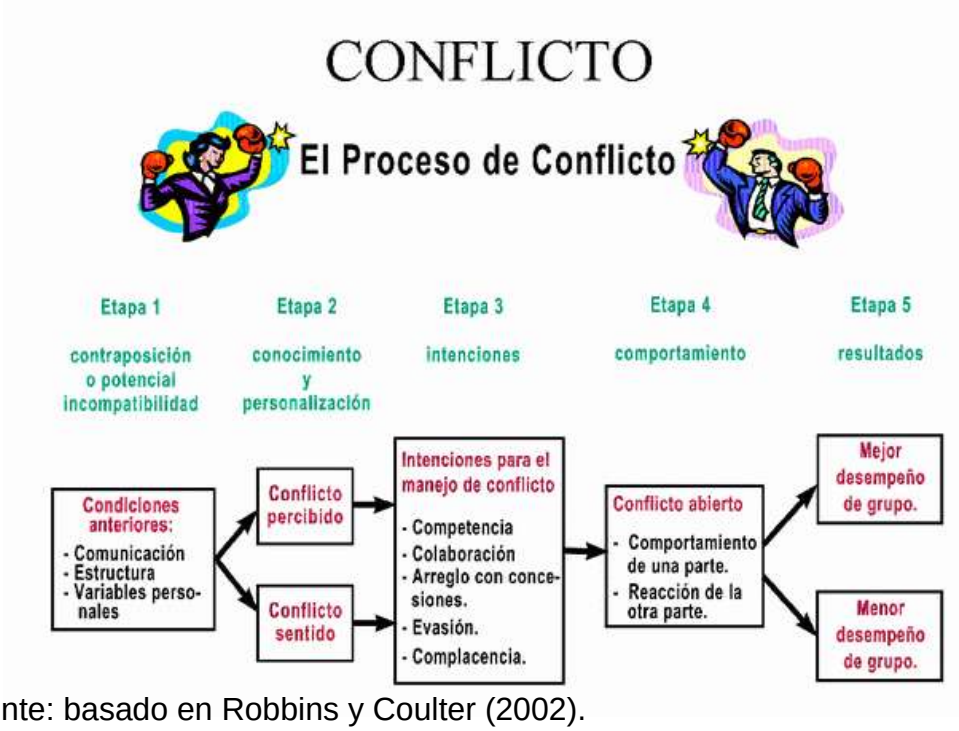
Según Robbins y Coulter (2002), el proceso del conflicto abarca cinco etapas Etapa

- Contraposición o potencial incompatibilidad
- Etapa 2. Conocimiento y personalización
- Etapa 3. Intenciones
- Etapa 4. Comportamiento
- Etapa 5. Resultados

Estas etapas del conflicto pueden ser resumidas como sigue a continuación:

Diagrama No. 3

El Proceso de Conflicto



Fuente: basado en Robbins y Coulter (2002).

Etapa 1: Contraposición o potencial incompatibilidad. En esta etapa se identifica la presencia de condiciones que abren las oportunidades para que surja un conflicto. Estas condiciones se dividen en tres categorías:

- Variables de comunicación
- Variables personales
- Variables de estructura

Etapa 2: Conocimiento y personalización. A su vez se divide en:

Conflicto percibido: en esta etapa se empieza a percibir o a sentir una situación de conflicto. Se percibe un conflicto cuando una o más partes toman conciencia de que existen entre ellas las condiciones que pueden hacer surgir el conflicto. Se

siente un conflicto cuando las personas involucran emociones creando ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

Conflicto sentido: en esta etapa una o ambas partes toman la decisión de actuar de una manera determinada. Algunos conflictos se agravan porque una de las partes le atribuye a las otras intenciones diferentes a las que en realidad tiene.

Etapa 3: Intenciones. Son las decisiones para actuar de una determinada manera, estas median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento.

Etapa 4: Comportamiento. Es el momento donde el conflicto se hace visible, es en esta etapa donde se incluyen las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Etapa 5: Resultados. En esta etapa se dan las consecuencias que resultan de la interacción-acción-reacción entre las partes en conflicto. Los resultados del conflicto pueden ser:
Funcionales: El conflicto es constructivo, es decir, cuando mejora la calidad de las decisiones.

Disfuncionales: El conflicto lejos de ser constructivo, fomenta el descontento, y ayuda a disolver los lazos comunes y con el tiempo lleva a la destrucción del grupo.

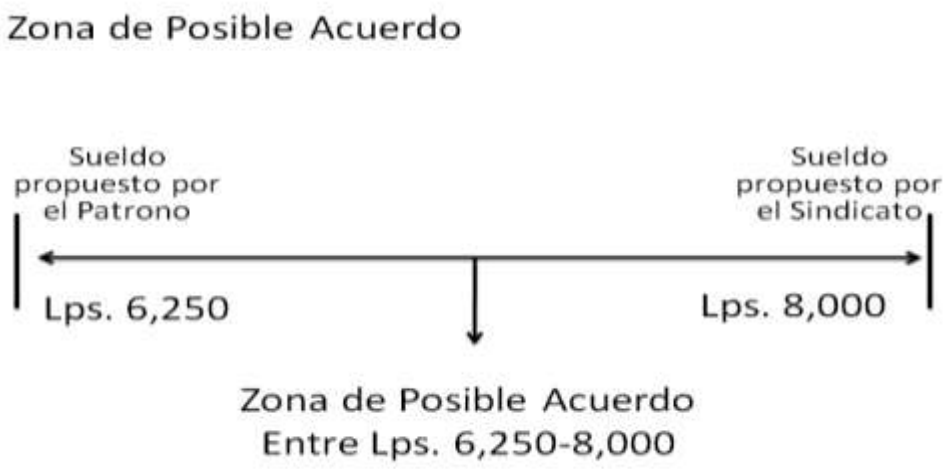
Según Corman (2009) algunos términos que se han creado en base a los procesos de negociación y arbitraje de conflictos y que todo gerente debe de manejar previo a la negociación son:

- La mejor alternativa de un acuerdo negociado (MAAN), corresponde al curso de acción que el negociador seguirá si no logra cerrar un acuerdo. Conocer su propio

MAAN implica saber que acción tomara su organización o que ocurrirá si no se llegara a un acuerdo.

- La Zona de Posible Acuerdo (ZOPA), que corresponde a un rango dentro del cual se puede realiza un posible trato y que está definido por la superposición entre los valores económicos de reserva de las partes.

Diagrama No. 4



Según Ovejero (2004) uno de los principales obstáculos a los procesos de negociación es la irracionalidad de las partes, ya que desde que se sientan en la mesa de negociación se sabe que se puede ganar, pero también hay que ceder en algo, las relaciones de ganancia y concesión son parte de las estructuras mentales que deben de tener los negociadores.

Corman (2009) considera por tanto que es necesario tener claro que mi ganancia es la pérdida del contendiente y mi perdida es su ganancia.

2.5 El Ambiente Laboral y Satisfacción en el Trabajo

2.5.1 La Percepción Individual del Trabajo

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos.

Existen varias teorías que explican la percepción, una de ellas explica las percepciones de los seres humanos sobre el trabajo; la teoría de campos de Kurt Lewin (1950) citado por Banegas (2006), que supone que las actitudes dependen de dos supuestos básicos:

1. El comportamiento humano se deriva de una totalidad de hechos que coexisten.

2. Esos hechos que coexisten son un “campo dinámico” cuyos componentes se interrelacionan en forma dinámicas. Se trata del llamado campo psicológico.

Según Chiavenato (2009, pág. 213) el campo psicológico es el espacio de vida que contiene a la persona y a su entorno psicológico. El entorno psicológico o conductual es aquello que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias dentro del entorno psicológico, lo que determina un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

Según (Dessler, 2009, pág. 23) la percepción es influida por un conjunto de factores, que determinan la imagen creada por la estructura mental.

1. Factores de la situación que incluyen las oportunidades, el entorno de trabajo y el entorno social, se puede decir que son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones.

2. Factores inherentes al observador. Son los elementos del observador, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas así como la interpretación que de ellas se hagan.

3 Factores del blanco o del sujeto u objeto observado. Incluye la intensidad, tamaño, cambio, contraste y repetición. Esto en función de que objetos o sujetos notorios llaman y atraen la atención, las estrellas más brillantes en el firmamento, el sol, sobre los planetas del sistema solar, la gente alta, bonita, elegante en su vestir, inteligente.

Algunas distorsiones producto de errores o desviaciones de la percepción son ilustrados en la tabla siguiente.

Tabla No. 4

Distorsiones de la Percepción

Distorsión de la percepción	Explicación de la conducta distorsionada
Percepción selectiva	Las personas interpretan de forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, experiencias y actitudes.
El efecto del halo	Es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos los egresados de la universidad son inteligentes; todos los negros son haraganes)
La proyección	Consiste en atribuir características propias a otra

Distorsión de la percepción	Explicación de la conducta distorsionada
	persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tendera a verlos en los demás.
El Estereotipo	Es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual esta pertenece (credo, raza, nacionalidad, afiliación política, etc)
El efecto del contraste	Consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: Pedro es mejor que Juan, porque se ha capacitado más.

Fuente: Adaptado de (Chiavenato, 2009)

2.5.2 Nivel de Vida y Necesidades Mínimas Satisfechas

La discusión sobre el trabajo, si este es digno, si las personas están satisfechas y también cómo afecta la satisfacción en el trabajo a la productividad en el mismo, son algunas de las discusiones que realizaremos a partir de la lectura de los fundamentos expuestos en esta fundamentación Teorica.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que en su informe de 1971 considera que el nivel de vida de un hombre “es la medida en que este puede proporcionarse, a sí mismo y a su familia, lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia”.

El nivel de vida del hombre medio o de la familia representativa en las diferentes naciones y comunidades del mundo varía grandemente. Una persona considerada como pobre en Estados Unidos o en algunos países de Europa Occidental seria tenida por suntuaria en otras regiones del mundo.

Son pocos los países en donde el hombre medio y sus familias pueden satisfacer todas las necesidades de una vida sana y disfrutar de muchas otras cosas que pudieran clasificarse como bienes suntuarios. En cambio son todavía muchos los países en que el hombre medio satisface con muchas dificultades las necesidades más apremiantes y donde él y su familia raras veces logran saciar el hambre por completo, vestirse adecuadamente para protegerse de las inclemencias del clima, o disfrutar de una vivienda cómoda y saludable.

Según Roobins y Coulter (2002, pág. 503) en cita sobre la pirámide de Abraham Maslow, las necesidades que deben hallarse cubiertas por el nivel de vida mínimo y decoroso son las siguientes:

1. Alimentación: Distribuidas en raciones diarias suficientes para reparar las energías consumidas en la vida y el trabajo cotidianos.

2. Vestimenta: La ropa y el calzado necesarios para el aseo corporal y la protección contra las inclemencias del tiempo.

3. Vivienda: La vivienda que es capaz de ofrecer protección adecuada en condiciones saludables y seguras a quienes la habitan.

4. Higiene: Basada en la asistencia médica y sanitaria para la protección contras las enfermedades y tratamiento en caso de enfermedad.

5. Seguridad: Protección contra el robo y la violencia, contra la pérdida de posibilidades de empleo y contra la pobreza debida a la enfermedad o la vejez.

6. Educación. Facilidades de educación que permitan a todos (hombres, mujeres y niños) el máximo desarrollo de su capacidad y facultades intelectuales.

Los alimentos, el vestido y la vivienda son generalmente bienes que el hombre debe de procurarse por sí mismo y para disfrutarlos tiene que pagarlos con su dinero o con su trabajo. En cambio incumbe en gran medida a los gobiernos y demás autoridades públicas velar por la higiene, la seguridad y la educación. No obstante corresponde normalmente a los ciudadanos costear los servicios públicos, de suerte que cada individuo debe ganar lo suficiente para abonar su contribución correspondiente a los mismos, además de aportar lo necesario para su sustentos y el de su familia.

Un trabajo digno pasa por la condición de que permite la satisfacción y el sostenimiento de un nivel de vida que cumpla las principales aristas de necesidades básicas y la adquisición de bienes suntuarios y el ahorro para promover la inversión.

Naturalmente que la satisfacción en el trabajo es una consecuencia de muchos factores que se dan en el espacio de trabajo dentro de las organizaciones:

- Satisfacción con la organización derivada del clima organizacional que los directivos promuevan fruto de la confianza, la lealtad y la seguridad.
- Satisfacción con la tarea derivada del estado de bienestar que provoca realizar una tarea o actividad que no disgusta y que no se considera un fastidio o castigo.
- Satisfacción con la compensación social, derivado de las relaciones interpersonales que se mantiene con los compañeros de labor.
- Satisfacción con la compensación salarial, derivado de la relación contractual y la compensación establecida en función de la actividad desempeñada, la experiencia, antigüedad y grado de educación alcanzado.

La condición de satisfacción e insatisfacción en el trabajo es una consecuencia de las actitudes que el individuo construye con los otros integrantes de la

organización con los que interactúa (directivos, compañeros, tareas, compensación).

2.5.3 Las Atribuciones sobre el Trabajo

Cada vez que se percibe la presencia de las personas o situaciones el ser humano tiende a elaborar explicaciones sobre ellas, y las razones por las cuales se comportan de cierta manera. Este proceso psicológico se conoce con el nombre de **atribución**.

Según Chiavenato (2009, pág. 221) la atribución depende de tres factores fundamentales:

1 Diferenciación. Ocurre si la persona presenta comportamientos diferentes en situaciones distintas. En cambio el comportamiento usual es una reacción constante y repetida de cualquier situación. ¿Un estudiante que llega tarde a clases es perezoso o indisciplinado? El observador podría atribuir el retraso a una condición interna si es un comportamiento habitual o a una condición externa, si el estudiante normalmente es puntual.

2 Consenso. Si varias personas muestran la misma reacción ante un hecho similar se presenta un comportamiento de consenso. Por ejemplo si todos los alumnos utilizan el mismo transporte urbano y también llegan tarde, el retraso del estudiante será atribuido a un factor externo. Si todos llegan puntualmente el consenso es bajo y probablemente la demora del alumno será atribuida a un elemento interno.

3 Coherencia. El observador busca que haya consistencia y coherencia en las acciones de otras personas. Si el alumno que llega tarde suele ser puntual, entonces su retraso será atribuido a un factor externo. Sin embargo si fuera

consistentemente impuntual, seguramente su conducta será atribuida a un elemento interno.

2.5.4 Las Actitudes Individuales

Según Werther y Davis (1999, pág. 217) toda actitud como expresión psicológica individual tiene tres niveles de expresión:

- Componente cognitivo. Es normalmente una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas. Por ejemplo No me pagan lo suficiente porque tienen algo en contra mía.

- Componente afectivo. Es el segmento emocional o sentimental de una actitud. Por ejemplo. Estoy enojado por lo poco que me pagan; Me siento a gusto en la empresa, me iré hasta que me echen.

- Componente del comportamiento. Donde se expresa la intención de un comportamiento como respuesta a los estímulos dentro de la organización. Por ejemplo: Voy a buscarme un nuevo empleo en donde me paguen un salario mejor, ya que me lo merezco; Voy a esforzarme por dar lo mejor de mí, ya que en esta empresa me siento como en casa.

A veces puede existir un desorden del comportamiento cuando existe un conflicto entre los componentes de la actitud, en este caso se dice que existe una disonancia cognitiva, ya que no corresponde las acciones con el componente cognitivo o afectivo. Por ejemplo. En la empresa me tratan muy bien, pero realmente no siento deseos de trabajar en ella.

Según Robbins y Judge (2009, pág 79) existen al menos tres actitudes individuales sobre el trabajo, que son estudiadas desde la perspectiva del comportamiento organizacional:

- Satisfacción en el trabajo. Se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de este, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos.

- Involucramiento en el trabajo. Es un indicador que trata de determinar el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

- Compromiso con la organización. Puede considerarse como el grado en que un empleado se identifica con la organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

    - Compromiso afectivo: Dedicación emocional a la organización y compromiso con los valores que representen.

    - Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.

    - Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

2.6 Satisfactores e Insatisfactores del Trabajo

De acuerdo con Dessler (2009, pág, 86) los satisfactores son un conjunto de elementos que condicionan el estado de bienestar psicológico en el trabajo, algunas personas lo asociación con la motivación en el trabajo, a través de compensaciones monetarias, estímulos psicológicos y bienestar derivado de la asociación y el contacto con otras personas.

También se encuentran dentro de los satisfactores en el trabajo hechos derivados del sentirse bien con la actividad realizada, tanto si el proceso mismo de fabricación o de prestación de servicios contiene elementos adecuados que permitan que el individuo sienta un estado de bienestar general, como si los productos de la actividad le permiten al individuo sentirse satisfecho por los impactos que esto provoca. Estudios realizados en Guatemala, por la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) sugieren por ejemplo que el acto docente no sólo es satisfactorio por el hecho mismo impregnado de relaciones de poder, empoderamiento en relación al conocimiento y las personas, sino que es un trabajo que es percibido como satisfactorio por el hecho de que las personas con las que se interactúa cambian actitudes y transforman sus vidas a través de la escuela. De acuerdo con Chiavenato (2009, pág, 117) la satisfacción del trabajo docente concluye el estudio no solo es derivada de la interacción con las personas con las que se tiene contacto directo y activo en un momento determinado; sino que también por el contacto de con quienes se estuvo relacionado directamente y que ahora se relaciona indirecta y ocasionalmente.

También es cierto que igual que existen satisfactores en el trabajo, según Drucker (2012, pág. 23) existen insatisfactores, estos están asociados al fastidio y el tedio por realizar rutinas de trabajo, incompatibilidad de caracteres y surgimiento de conflictos en los grupos informales de trabajo, percepción de una compensación menor a la atribución que los individuos hacen sobre sus capacidades y competencias humanas.

El impacto de los insatisfactores sobre el desempeño en el trabajo tiene un impacto mayor que la satisfacción en el trabajo. Según Landy y Conte (2005, pág. 390) la presencia de insatisfactores en el trabajo puede disminuir el desempeño en el trabajo en más de 40 puntos porcentuales, en cambio que el esfuerzo de la alta dirección o Chief Ejecutive Office (CEO) por proveer condiciones de satisfacción en el trabajo puede incrementar únicamente en 10 puntos porcentuales sobre una base de productividad, lo que es indicativo que si se desea aumentar la productividad en el trabajo como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, se debe de trabajar los factores intrínsecos asociados a las condiciones de trabajo, en donde se producen insatisfacciones.

2.7.1 Antecedentes Históricos del Estudio de la Satisfacción Laboral

Según Landy y Conte (2005, pág. 380) a mediados del siglo veinte, Elton Mayo, un psicólogo australiano, introdujo el concepto de emoción en la corriente de la psicología industrial y organizacional (PIO) de Estados Unidos. El pensaba que el trabajo en las fábricas tenía como resultado diversas emociones negativas como la ira, el miedo, y la sospecha.

Esto en su momento llevó al desarrollo de sindicatos y al descontento entre los trabajadores, incluyendo el deterioro en el desempeño y el incremento en las enfermedades. Esta fue una nueva afirmación. Hasta este punto había existido poco interés entre los psicólogos y los directivos en la felicidad de los trabajadores. Se suponía que los trabajadores se preocupaban solamente por su sueldo y que si les pagaba adecuadamente estarían felices. Se llevaron a cabo algunas encuestas sobre la satisfacción laboral, sin embargo, estás se hicieron a los gerentes preguntándoles sobre la felicidad de sus empleados en lugar de preguntarles a los trabajadores mismos Houser (1927) citado por Landy y Conte (2005, pág. 381).

Al principio de los años treinta dos proyectos de investigación diferentes infundieron una nueva vida al concepto de satisfacción laboral. La primera fue una encuesta a todos los trabajadores adultos de un pequeño pueblo de Pensylvania. Robert Hoppock (1935) estaba interesado en la respuesta a dos preguntas ¿Qué tan contentos están los trabajadores? Y ¿Son más felices en una ocupación que en otra?, la aplicación de encuestas sobre estos particulares permitió descubrir que el 12% de los trabajadores podrían clasificarse como insatisfechos. También encontró amplias variaciones entre individuos dentro de los grupos ocupacionales: no obstante, los trabajadores de algunos grupos (por ejemplo profesionales y gerentes) estaban más contentos que otros (por ejemplo los operarios). Estos hallazgos sugieren que tanto las variables de diferencias individuales como las relacionadas con el puesto podrían influir en la satisfacción ambiental.

El segundo proyecto de investigación comenzó en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Cicero, Illinois, a fines de los años veinte. La literatura sobre teoría de la administración e historia del pensamiento administrativo, describe esta experiencia como ejemplar. El propósito de la investigación según Landy y Conte (2005, pág. 381) era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, como la iluminación, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los trabajadores tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente, los resultados demostraron que con casi todas las condiciones experimentales que introdujeron los investigadores se mejoró la productividad. Cuando la iluminación se redujo prácticamente hasta el nivel de una vela, se mejoro la productividad. Cuando se redujo la longitud de la jornada laboral, se incremento la productividad. Los resultados fueron tan inesperados que los investigadores continuaron los experimentos con extensas entrevistas y un examen de las bitácoras de los trabajadores en un intento por determinar por qué la reducción de la iluminación y los periodos de trabajo más largos no tuvieron el efecto hipotético de reducir la productividad.

Los investigadores de Hawthorne descubrieron que gracias al experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado en forma positiva y explica por qué se mejoraron las actitudes hacia la supervisión. Por tanto, la mejora en las actitudes de los trabajadores hacia los supervisores dio como resultado un incremento en la productividad. Esto introdujo un nuevo término en la literatura de la psicología social: el efecto Hawthorne, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

Ambas experiencias tanto la desarrollada por Mayo como la desarrollada por Hoppock según Landy y Conte (2005, pág. 381) impulsaron a que los científicos sociales para estudiar las actitudes del trabajador y el nuevo constructo sobre la satisfacción laboral. Esto queda demostrado por el hecho que en 1932 la satisfacción laboral, no se encontraba en los textos de PIO, cuatro décadas después, en 1976, se habían públicado más de 3,000 artículos de investigación sobre este tópico. Para el 2002, según Locke (1976), citado por Landy y Conte (2005, pág. 381) existían alrededor de 10,000 estudios sobre el tema, la casi totalidad de ellos en inglés.

Entre 1935 y 1955 la investigación sobre satisfacción laboral fue muy activa, principalmente por que se pensaba que ésta se vinculaba con dos resultados muy importantes para la industria: La prevención del descontento laboral en forma de huelgas y productividad. La idea era que si un empleador podía mantener la moral del trabajador la compañía estaría libre de huelgas y sería más redituable. En la mayoría de los intentos para medir la satisfacción se le preguntaba a los trabajadores sus necesidades más importantes, mayor sería la satisfacción del trabajador.

Además la psicología social está surgiendo durante este periodo en el desarrollo de la psicología. Los psicólogos sociales se interesaron más en las actitudes de todo tipo y en las actitudes hacia el trabajo representaron una integración adecuada de las teorías de los psicólogos sociales con los intereses de los psicólogos industriales.

Para fines de los años cincuenta del siglo XX, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes. Baryfield y Crockett (1955) concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste Herzberg, Mausner, Paterson y Capwell (1957) concluyeron que existe una relación entre la satisfacción laboral y por lo menos algunas conductas laborales, principalmente el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas sobre satisfacción laboral, la teoría de los dos factores (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959), que supone que la satisfacción laboral es el resultado de las características intrínsecas del puesto, mientras que la insatisfacción laboral es resultado de las características extrínsecas (pago, condiciones laborales).

Para Katz y Kahn (1989, pág. 405) la investigación en satisfacción laboral consistente en comparar grupos ocupacionales, fue un importante elemento que ilustro las diferencias de este modo, Hoppock (1935) encontró que el 90% de los docentes de un grupo de 500 gozaba de su trabajo, mientras que Bell (1937) encontró que el 98% de los jóvenes que trabajaban en empacadoras y fábricas de textiles odiaban los suyos. En otro estudio Hoppock (1935) encontró que en 309 habitantes de un pueblo de Pensilvania, el mayor descontento en el trabajo se encontraba entre obreros no calificados. La satisfacción iba aumentando según lo hacía el nivel profesional, encontrándose en su máxima expresión entre los grupos de profesionistas. Estudios de Hall y Kolstad (1942) también confirmaron la relación entre la satisfacción en el trabajo y el estatus profesional.

Estudios llevados a cabo en los Estados Unidos con muestras a nivel nacional en 1960 y conducidos por Gurin, Veroff y Feld (1960) citados por Katz y Kahn (1989, pág. 405) informen que se presenta el mayor grado de satisfacción entre profesionistas, técnicos y personal gerencial y en menor grado entre trabajadores no calificados. En los grupos intermedios se encuentran oficinistas, vendedores y trabajadores manualmente calificados y semicalificados. No se encontraron diferencias entre esos grupos intermedios, bien porque los trabajos manualmente calificados resultan tan atractivos como el de oficina o por que los trabajadores de oficina aspiran a niveles superiores y por consiguiente se sienten menos satisfechos.

Otros estudios se concentraron a realizar profundizaciones de las relaciones de la satisfacción laboral, el Survey Research Center de la Universidad de Michigan realizó una encuentra sobre la moral de trabajo de los empleados de esa compañía, se entrevisto con amplitud a 580 de ellos Morse (1953) citado por Katz y Kahn (1989, pág. 407) describe que se midio la satisfacción intrínseca al trabajo, mediante un índice que resumía las respuestas dadas a cuatro preguntas:

1. ¿Le gusta el trabajo que está realizando?
2. ¿Le permite su puesto de trabajo dedicarse a aquello para lo que usted se considera mejor preparado?
3. ¿Le permite su trabajo sentir que ha logrado algo?
4. ¿Qué piensa usted de su trabajo, lo considera importante?

En el estudio se agrupo a los empleados en cuatro clases, en base a la categoría del puesto: técnico de alto nivel; de semisupervisión; de actividades varias de oficina, y de oficina en actividades rutinarias. En el grupo técnico de alto nivel solo 7% de los integrantes quedaron en la categoría de una baja satisfacción intrínseca con el trabajo. Estos resultados hacen pensar que la mayor satisfacción hallada entre grupos ocupacionales de alto nivel no está totalmente en función del salario y las condiciones de trabajo.

2.7.2 Teorías que explican la Satisfacción Laboral

Para explicar la satisfacción laboral como un estado mental producto de la interacción del ser humano con el trabajo Landy y Conte (2005, pág. 382) consideran que existen dos perspectivas teóricas que deben de ser examinadas:

1. Teoría del Valor
2. Teoría del Proceso Oponente

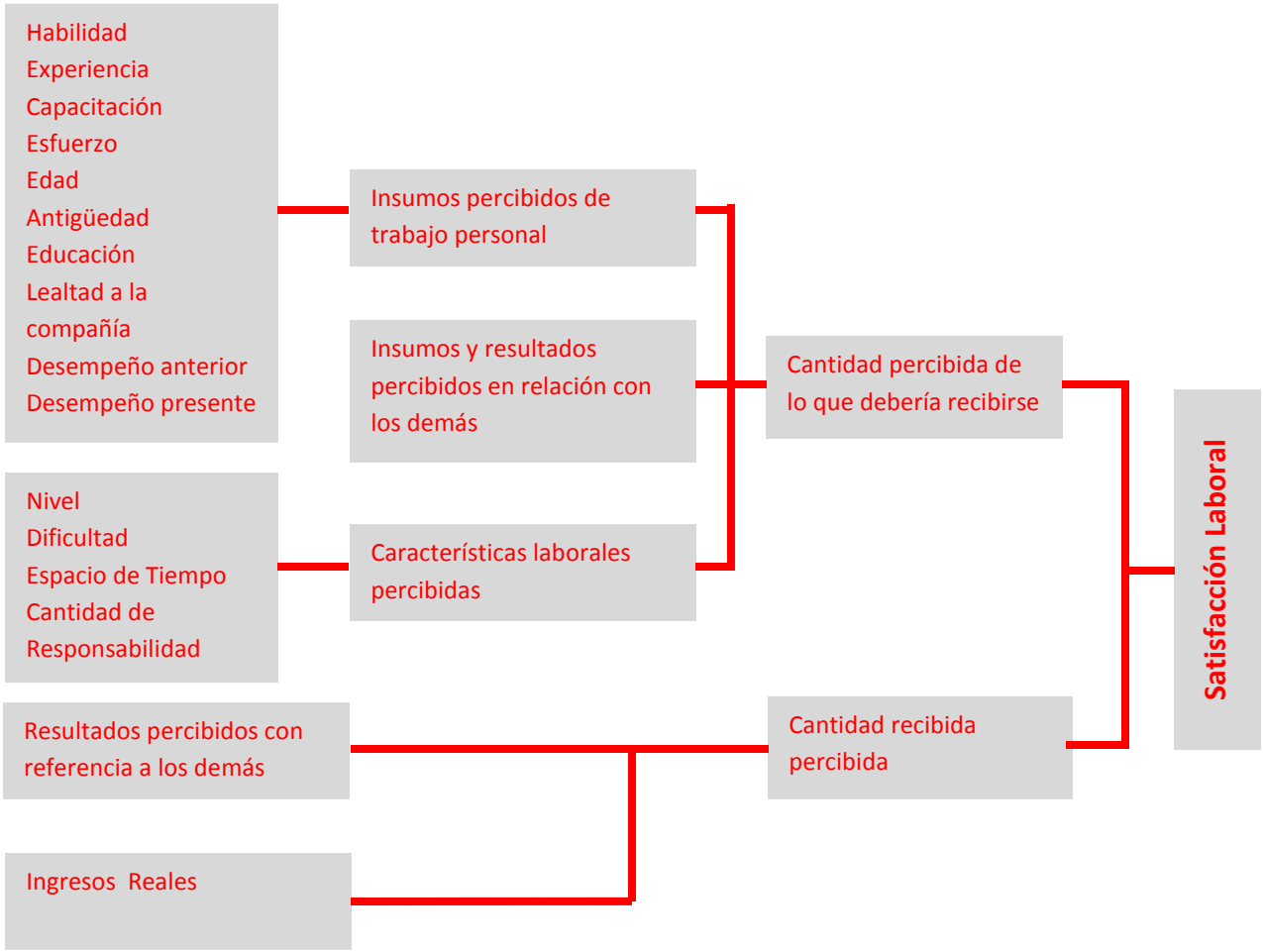
2.7.2.1 Teoría del Valor

La teoría del valor según Landy y Conte (2005, pág. 382) supone que la importancia relativa de un aspecto laboral en particular para el trabajador influye en sus respuestas a ese aspecto laboral.

Esta teoría fue propuesta en 1976 por Locke, está se basa en la importancia relativa que tiene un aspecto en particular del puesto para el trabajador, influyendo en el grado en el que dicho trabajador responde a él. Por ejemplo, si usted valora un salario alto, el salario real podría tener un efecto muy importante en su satisfacción laboral total. De la misma manera, si no le da gran valor a las oportunidades de promoción, la oportunidad real de obtenerla no tendría gran influencia sobre su satisfacción total. Para trasladar está lógica al escenario educativo, si usted valora más el elogio de un profesor que la admiración por sus compañeros, su satisfacción general con la escuela se verá más fuertemente influida por sus interacciones con el profesor que con la de sus compañeros. Esquematicamente la teoría del valor se puede presentar como sigue:

Diagrama No. 5

Modelo de los determinantes de la satisfacción



Fuente: Lawler (1973) adaptado por Landy y Conte (2005)

2.7.2.2 Teoría del Proceso Oponente

Propuesta por Landy (1978) citado por Landy y Conte (2005, pág. 383), se basa en gran parte en las teorías de la emoción más que de cognición. Esta teoría tiene como hipótesis que cada reacción emocional estaba acompañada por otra reacción emocional opuesta. Por tanto, si usted experimentara alegría al interactuar con un supervisor, existirá también una reacción emocional negativa

subyacente que no se presentaría mientras continuara la interacción. Pero si la interacción terminara aparecería el estado emocional negativo, ya que no existiría estado emocional positivo alguno al que oponerlo (esta es la razón del proceso oponente). La angustia que se experimenta cuando termina una relación romántica es un ejemplo familiar de este proceso.

2.7.3 Antecedentes y Consecuencias de la Satisfacción Laboral

La investigación desarrollada sobre satisfacción laboral entre 1935 y 1990 considero la recolección de información, análisis estadístico y búsqueda de correlaciones. Mediante meta-analisis, se ha logrado identificar tanto las causas (fuentes) como las consecuencias (efectos) de la satisfacción laboral para un gran conjunto de indicadores y subindicadores de la satisfacción laboral.

Según Landy y Conte (2005, pág. 385) así como existe una amplia variación en la investigación sobre los precursores de la satisfacción laboral, también existe una gran diversidad en las variables analizadas como posibles consecuencias de la satisfacción laboral. Dichas variables analizadas como posibles consecuencias en la satisfacción laboral.

Tanto las fuentes como los efectos de la satisfacción laboral se detallan a continuación en formato de una tabla

Tabla No.5

Muestra de los efectos de eventos y agentes de la satisfacción laboral

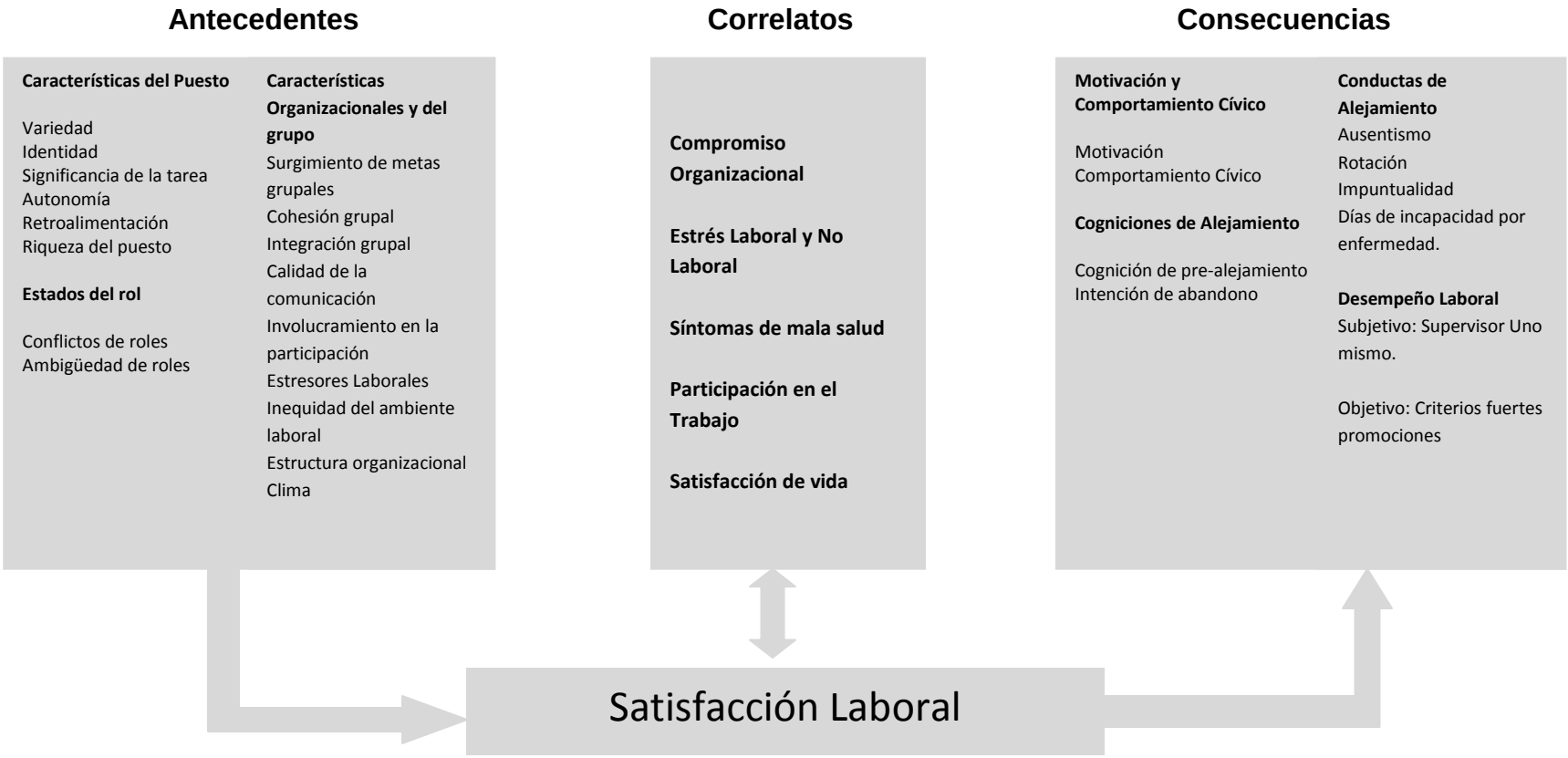
Fuente	Efecto
Eventos y condicionantes • El trabajo mismo: desafío. • El trabajo mismo: demanda física. • El trabajo mismo: interés personal. • Estructura de recompensas. • Condiciones laborales: físicas. • Condiciones laborales: obtención de la meta.	El trabajo mentalmente desafiante que el individuo puede realizar exitosamente es satisfactorio. El trabajo es desgastante e insatisfactorio. El trabajo personalmente interesante es satisfactorio. Recompensas justas e informadas por el desempeño son satisfactorias. La satisfacción depende del ajuste entre las condiciones laborales y las necesidades físicas. Las condiciones laborales que facilitan la obtención de las metas son satisfactorias.
Agentes • Trabajador. • Supervisores, compañeros, subordinados. • Compañía y administración • Incentivos	La autoestima alta conduce a la satisfacción laboral. Los individuos estarán satisfechos con los colegas que le ayuden a obtener recompensas. Los individuos estarán satisfechos con los colegas que ven las cosas de la misma forma. Los individuos estarán satisfechos con las compañías que tengan políticas y procedimientos diseñados para ayudar al individuo a obtener recompensas. Los individuos estarán satisfechos con papeles conflictivos o ambiguos impuestos por la compañía, la gerencia o ambas. Los beneficios no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción laboral para la mayoría de los trabajadores.

Fuente: Adaptado de Landy y Conte (2005)

También la satisfacción laboral, ha sido vinculada con antecedentes, correlatos y consecuencias, lo cual en forma esquemática se presenta a continuación:

Diagrama No.6

Clasificación de los antecedentes, correlatos y consecuencias de la satisfacción laboral



Según Robbins y Judge (2009, pág. 87) cuando los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida, voz, lealtad, negligencia- es útil para comprender las consecuencias de insatisfacción.

1. Comportamiento de salida. Es cuando está dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

2. Voz. Tratar de forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

3. Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.

4. Negligencia. Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño- productividad, ausentismo y rotación-. Sin embargo, ese modelo incluye en la respuesta de los empleados comportamienots de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Además de estos comportamientos es importante anotar que existen resultados de la creación de climas laborales que favorecen la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Tabla No.6

Resultados esperados de la creación de climas laborales satisfactorios o insatisfactorios

Resultado	Efectos fundamentales
Satisfacción en el trabajo y desempeño laboral	Conforme se avanza en la relación del individuo a la organización, también se encuentran razones que apoyan la relación entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para un todo, se encuentra que las organizaciones que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.
Satisfacción en el trabajo y el Comportamiento Organizacional Socialmente Responsable	Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y va más alla de las expectativas normales de su puesto. Además quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber por que desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.
Satisfacción en el trabajo y satisfacción de usuarios de servicios	Es frecuente que los empleados en puestos de servicio interactúen con los clientes. Los trabajadores que están satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la organización, los clientes o usuarios de los servicios encuentran caras familiares y reciben un servicio experimentado.
Satisfacción en el trabajo	Existe una relación negativa consistente entre la

Resultado	Efectos fundamentales
y ausentismo laboral	satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan su empleo, hay otros factores que afectan la relación y reducen el coeficiente de correlación.
Satisfacción en el trabajo y rotación de empleados	La satisfacción también se relaciona de manera negativa con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que existe con el ausentismo. Sin embargo, otra vez hay factores como las condicionantes del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la extensión de la antigüedad con la organización, que son restricciones importantes para la decisión de dejar el trabajo que se tenga actualmente.

Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2009)

2.7.4 Evaluación de la Satisfacción Laboral

Existen dos diferentes elementos en la evaluación de la satisfacción laboral, que según Landy y Conte (2005, pág. 386) son importantes a tomar en consideración en todo diseño de instrumentos de evaluación de la satisfacción laboral.

1. Aspectos específicos del trabajo, considerados también como evaluaciones parciales de la satisfacción.

2. Satisfacción total que debe de considerarse como la combinación matemática de calificaciones basadas en la satisfacción con aspectos

específicos importantes del trabajo o de una sola calificación total del puesto.

De forma que varios investigadores del comportamiento organizacional han tomado la investigación de la satisfacción laboral, desde el punto de vista de satisfacción parcial o satisfacción total en el diseño de instrumentos y test de colecta de los datos.

Uno de los instrumentos de satisfacción laboral más documentados e investigados, conocido como Job Descriptive Index (JDI) evalúa la satisfacción de cinco áreas distintas:

1. El trabajo en si mismo
2. La supervisión
3. La relación con las personas
4. El salario
5. La promoción

La desventaja del JDI según Landy y Conte (2005, pág. 387) es que es muy largo(72 preguntas) y que la amplia categoría de “trabajo” no proporciona suficiente información sobre los aspectos de: creatividad, independencia, variedad u otros aspectos del trabajo mismo.

Una alternativa al JDI es el uso del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), que es un instrumento de satisfacción laboral usado para evaluar los aspectos particulares del trabajo (por ejemplo, el logro, el uso de capacidades), así como las calificaciones de la satisfacción extrínseca e intrínseca.

Debiéndose aclarar que según Landy y Conte (2005, pág. 387) la satisfacción intrínseca se refiere a los aspectos centrales o intrínsecos del puesto en sí mismo

como la responsabilidad, en tanto que la satisfacción extrínseca se refiere a los aspectos externos a las tares del puesto como el pago de incentivos.

Tanto el JDI como el MSQ, han aportado importante caudal de datos de investigación sobre la satisfacción laboral, siendo publicados en importantes Journal de PIO.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Enfoque de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2009, pág.7) los enfoques de investigación pueden ser de naturaleza cuantitativa, cualitativa y mixta, en este sentido y al analizar las características de la investigación se ha llegado a la conclusión que el estudio será de naturaleza cuantitativa, ya que mientras se busco describir el clima organizacional se pretendió medir también el clima laboral que se desarrolla en el INTAE.

Los estudios cuantitativos, utilizan las técnicas estadísticas, para presentar y analizar la información previa a su interpretación, de forma tal que la numerización de las mismas a través de la organización de los datos, obteniendo distribuciones de frecuencias, calculando porcentajes y sobre todo construyendo gráficos que permiten visualizar mejor las tendencias, comportamientos, permite desarrollar interpretaciones más aproximadas a la realidad.

3.2 Tipo de Investigación

Al analizar la naturaleza de la investigación se ha determinado que esta es de naturaleza descriptiva ya que busca determinar los elementos que caracterizan el clima organizacional de una institución como lo es el INTAE, en tanto también se declara como una investigación transversal, ya que los datos que se colectaron y las inferencias que se obtuvieron responden a la instancia de tiempo del periodo estudiado que corresponde al segundo trimestre del 2013.

Igualmente se advierte que es un estudio que busca identificar la relación existente entre el clima y la satisfacción laboral en una institución educativa.

3.3 Diseño de la Investigación

El diseño por el que se ha optado es del tipo de diseño descriptivo, esto es no experimental, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2009, pág. 23) los diseños descriptivos se utilizan cuando se trabaja con variables o atributos sobre los cuales no se tiene control de las variables.

En este caso optamos por el diseño no experimental por el diseño transeccional descriptivo que según Hernández, Fernández y Baptista (2009, pág. 187) tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objeto, una o, generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando se establecen las hipótesis, estas son también descriptivas.

3.4 Variables

Las variables que serán objeto de estudio en esta investigación son básicamente dos:

1. El clima organizacional que es una variable discreta, además de ser independiente.

2. La satisfacción laboral que es una variable continua, además de ser una variable dependiente en este caso del clima organizacional.

Tabla No. 7

Declaración Operacional de Variables

Variables	Definición conceptual	Indicadores	Fuentes de verificación
Clima Laboral	Según Goldhaber (1981) el clima laboral está constituido por todas las condicionantes organizacionales derivadas de la cultura organizacional formalizada, las relaciones humanas informales y los procedimientos operacionalizados para resolver conflictos y problemas laborales.	- Cultura organizacional formal. - Relaciones humanas informales - Procedimientos institucionalizados para resolver los conflictos en las relaciones interpersonales.	Cuestionario a docentes, personal administrativo y directivos del centro educativo (director, subdirectores)
Satisfacción Laboral	Según Landy & Conte (2005) la satisfacción laboral es una actitud positiva que resulta de la valoración del trabajo o la experiencia laboral.	- Trabajo en el puesto actual - Salario actual - Oportunidades de promoción - Supervisión - Puesto en general	Test de Satisfacción Laboral

3.5 Características de la Población

La población investigada estuvo constituida por un conjunto de docentes con titulación en el nivel superior que se desempeñan a nivel de educación media y el tercer nivel de educación básica, compartiendo estas convergencias pero siendo diversos en la especialidad temática, género, años de experiencia. Se indagó que en el INTAE trabajan 150 docentes con plaza en propiedad.

Según Landy & Conte (2005) en el estudio de la satisfacción laboral no se recomienda realizar muestreos, por el riesgo que supone la invalidación de la prueba en función de la diversidad humana presente.

Por lo tanto se colectara la información con los 150 docentes con plaza en propiedad que laboran en el INTAE.

La población estuvo constituida por:

150 docentes de las jornadas matutina, vespertina y nocturna
El director y los subdirectores del INTAE
Personal administrativo que labora en la institución.

3.6 Referencias

Como referencias para el desarrollo de este trabajo de investigación se ha considerado no solamente elementos de las fuentes de información secundaria compuesta por libros de comportamiento organizacional, psicología organizacional, psicología industrial que aportan elementos y referencias experiencias de investigación en la temática de descripción de clima laboral y determinación de satisfacción en el trabajo.

También se utilizaran como fuente de información primaria, los cuestionarios que se realizara a los directivos del INTAE como a sus docentes, así como la aplicación del test adaptado del Job Descriptive Index (JDI) y del Minnesota Satisfaction Questionaire (MSQ) para apreciar la satisfacción laboral que son de uso libre.

3.7 Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se utilizaron dos formatos principales, un cuestionario autosuministrado dirigido a los directivos del INTAE y los docentes,

con objeto de contar con elementos sobre la percepción del clima organizacional que se desarrolla en el INTAE. Ver Anexo No. 3

Otra técnica de recolección de datos utilizada fue un test proyectivo, basado en el Joint Descriptive Index (JDI) y el Minessota Satisfaction Questionnaire (MSQ) que se presenta en el Anexo No. 4

3.8 Técnicas de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos en el caso del cuestionario a docentes y directivos del INTAE se realizó una tabulación en un programa de software estadístico como la hoja de cálculo de Excel para posteriormente elaborar tablas y gráficos que representen y describan el clima organizacional del INTAE.

En el caso del test, se realizó una valoración e interpretación de los mismos en grupos de respuesta, para luego representarlos a través de tablas y gráficos que evidencien el estado de la satisfacción laboral en el INTAE.

Capítulo 4. Análisis y Discusión de Hallazgos

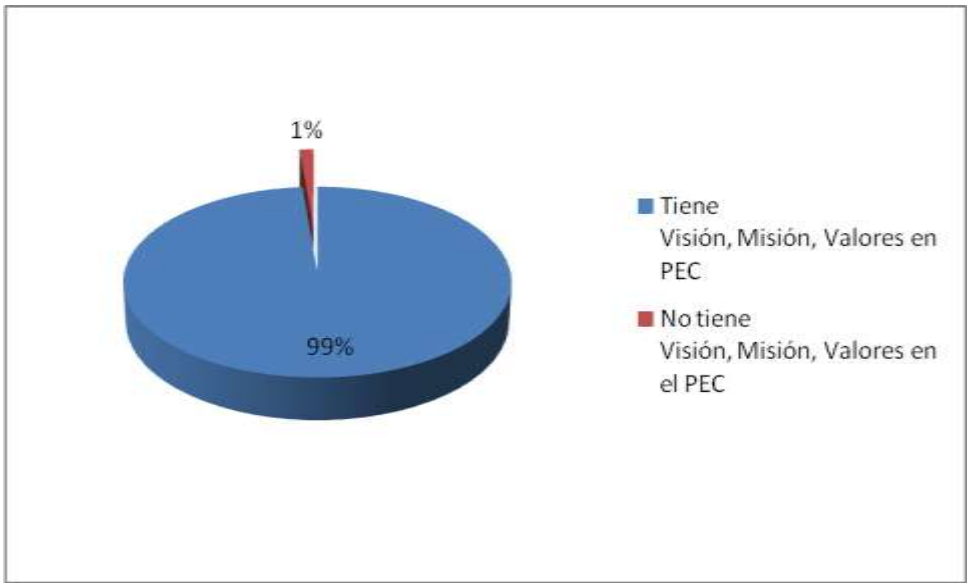
En este capítulo se presentan un conjunto de elementos fruto de la recolección y análisis de los datos que orientan el desarrollo y culminación del proceso de investigación, así como permiten la identificación de los principios para acciones de mejora.

4.1 Clima Laboral

Los resultados que se presentan a continuación, representan una información gráfica de los resultados fruto del análisis de la aplicación del instrumento de clima laboral que se encuentra en el Anexo No. 3.

Gráfico No. 1

Cultura Organizacional formalizada según los docentes

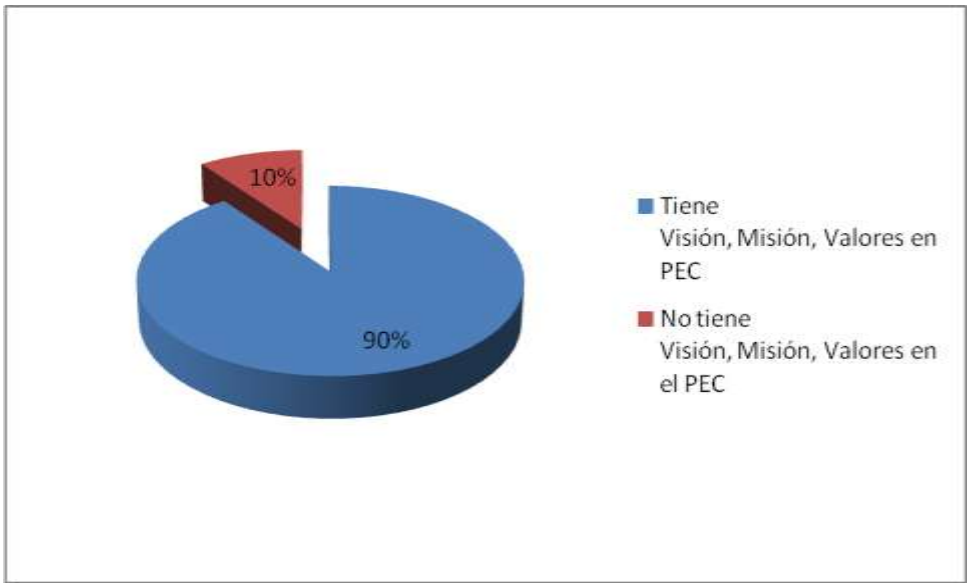


Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

Como se puede advertir la mayoría de los docentes (99%) consideran que el INTAE, ha declarado su cultura organizacional dentro del Plan Estratégico de Centro (PEC), lo cual puede ser explicado debido a que los docentes son integrantes del proceso participativo de su elaboración, la cual según la normativa de la Secretaría de Estado en el despacho de Educación, debe de realizarse de forma participativa, considerando las opiniones, juicios de valor de los integrantes de la organización, lo cual incluye a los docentes. Esto considerando los elementos que se pretende rescatar del Instrumento presentado como anexo No. 3.

Gráfico No. 2

Cultura Organizacional formalizada según el director, subdirectores, personal administrativo



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

Al preguntar al personal administrativo y directivo en la encuesta de profundidad sobre el clima laboral, en cuanto a la existencia de la visión, la misión del Centro Educativo se evidencia que un 10% desconoce la existencia del PEC, quizá esto explicado por la exclusión de los empleados administrativos del Centro Educativo,

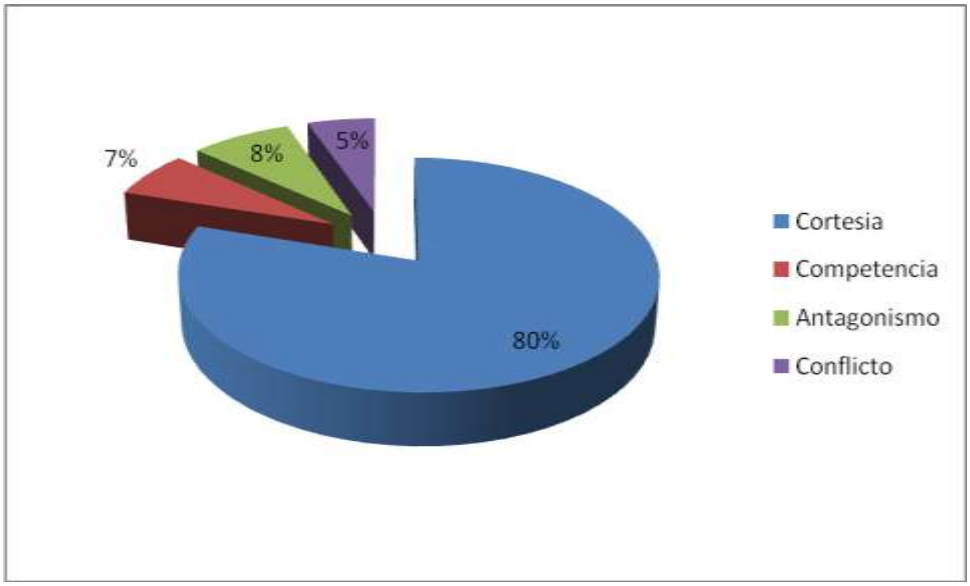
quienes también participaron de la entrevista a este grupo dentro de la organización, ya que tradicionalmente el mismo es elaborado por los directivos del Centro Educativo en consulta con actores clave como los docentes, la sociedad de madres y padres de familia.

4.1.1 Cultura Organizacional Formal

En el ámbito de la cultura organizacional formal, se consideraron elementos derivados de la percepción que se tiene en torno a las relaciones humanas laborales que existen al interior del centro educativo denominado INTAE, esto tanto desde la percepción de los docentes, directivos y personal administrativo.

Gráfico No. 3

Relaciones Humanas Laborales según los docentes



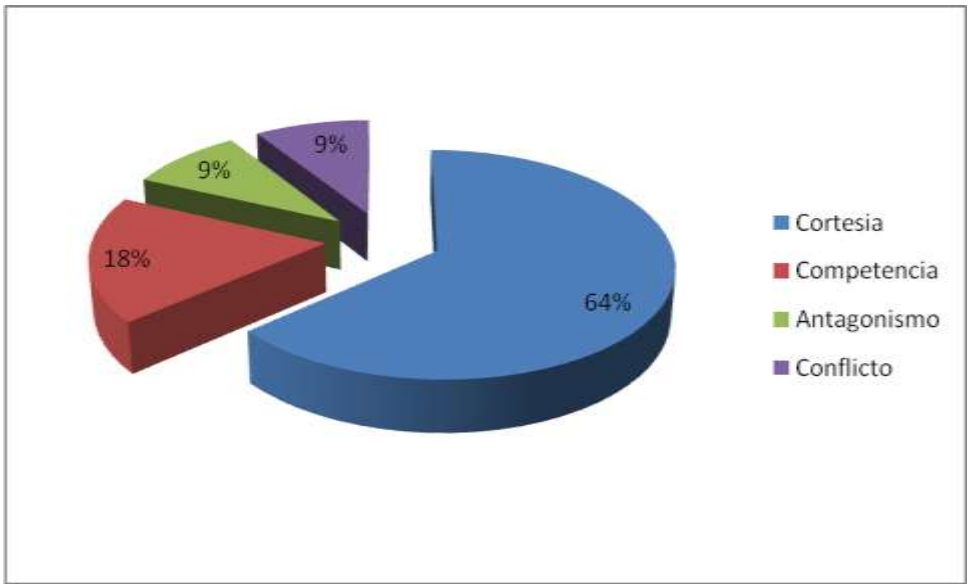
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

En cuanto a las relaciones humanas laborales los docentes consideran que la mayoría son positivas, esto si se considera los valores agregados de cortesía que representan el 80%, las relaciones humanas negativas se evidencian en el resto del 20%, de acuerdo con los docentes.

Este comportamiento puede ser interpretado en función de las expectativas de respuestas reveladas que supone que se responde justo como se espera se responda, en algunos casos alejado de la realidad. Los principales problemas revelados por los docentes del INTAE indican que la importancia que tiene los antagonismos o enemistades personales representados por un 8% del total de respuestas.

Gráfico No. 4

Relaciones Humanas Laborales según el director, subdirectores, personal administrativo



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

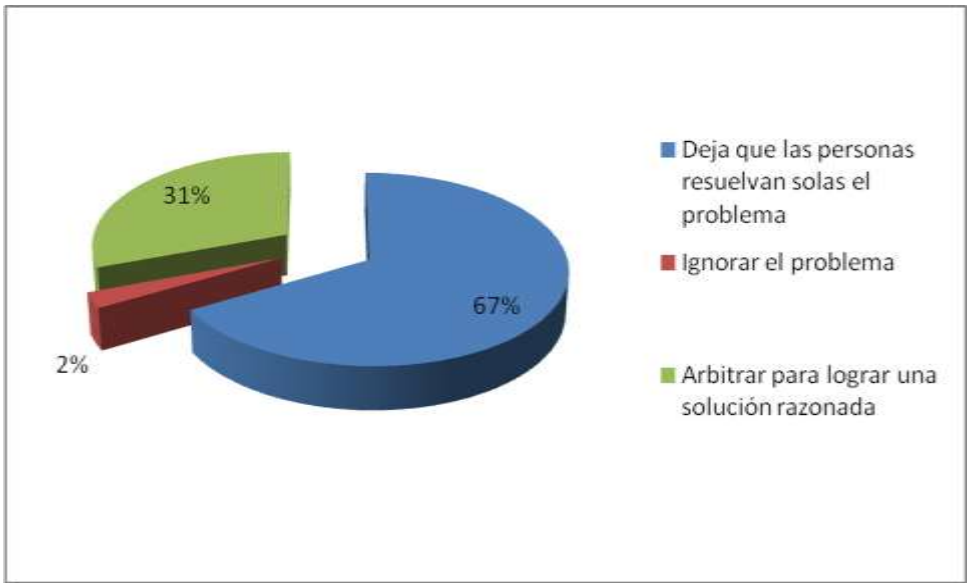
Las relaciones humanas laborales identificadas por el personal directivo y administrativo muestran que en la gran mayoría de los casos existen relaciones de cortesía entre los integrantes del INTAE, lamentablemente también existe una tendencia creciente de los problemas por relaciones humanas, evidenciado esto en un 36% en el que la competencia laboral, antagonismo y conflicto considerados como factores negativos de forma agregada, es un importante factor, sustituyendo al antagonismo que confiesan las respuestas de los docentes.

Este comportamiento en las respuestas de los directivos y personal administrativo puede ser interpretado en función de una prevalencia de relaciones de cortesía con el personal que integra el INTAE, lo cual es indicativo y de influencia sobre la percepción de satisfacción o insatisfacción laboral.

4.1.2 Relaciones Humanas Informales, Interacción

Gráfico No. 5

Formas de resolver los conflictos laborales según los docentes



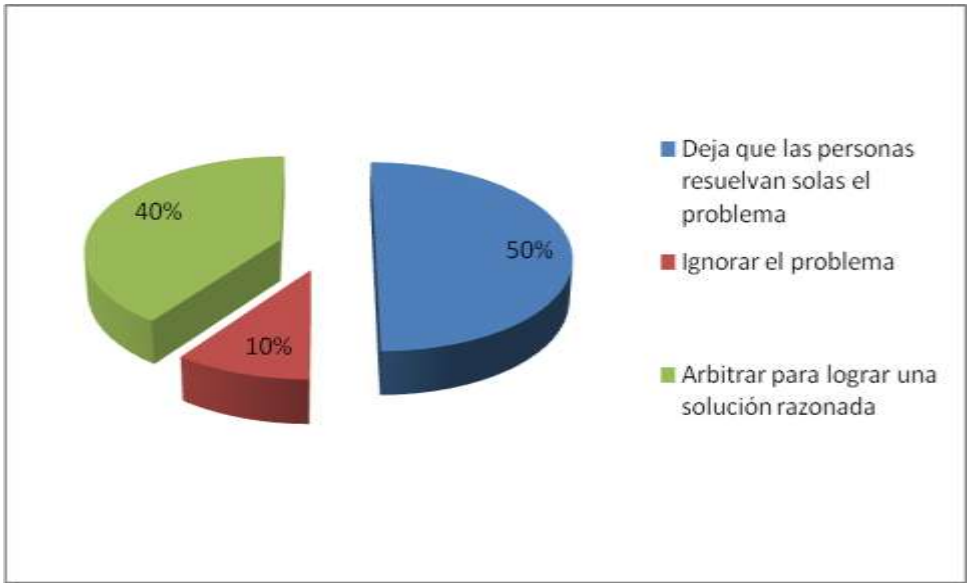
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

En cuanto a la forma de resolver los conflictos que surgen como parte de las relaciones entre los empleados, los docentes destacan que la principal forma de dirimir conflictos es dejar que las personas resuelvan solas los problemas, en segundo lugar ubican las intervenciones en las que se arbitra para resolver el conflicto, esto es que un tercero toma la condición de árbitro, para permitir que las partes en conflicto encuentren una Zona de posible acuerdo (ZOPA).

Este comportamiento en las respuestas está evidenciando al poco involucramiento de los docentes en buscar soluciones negociadas y arbitradas, siendo la principal opción dejar que las personas en conflicto resuelvan solas sus problemas.

Gráfico No. 6

Formas de resolver los conflictos laborales según el director, subdirectores, personal administrativo



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

Según los directivos y administrativos, la posibilidad de buscar el arbitraje en la solución de controversias y conflictos representa la segunda opción de la proporción de entrevistados, para permitir que las partes en conflicto expongan su problemática, las posibles soluciones y se logre encontrar la Zona de posible acuerdo (ZOPA), en tanto que dejar que las personas en conflicto resuelvan solas sus problemas, representa la primera opción.

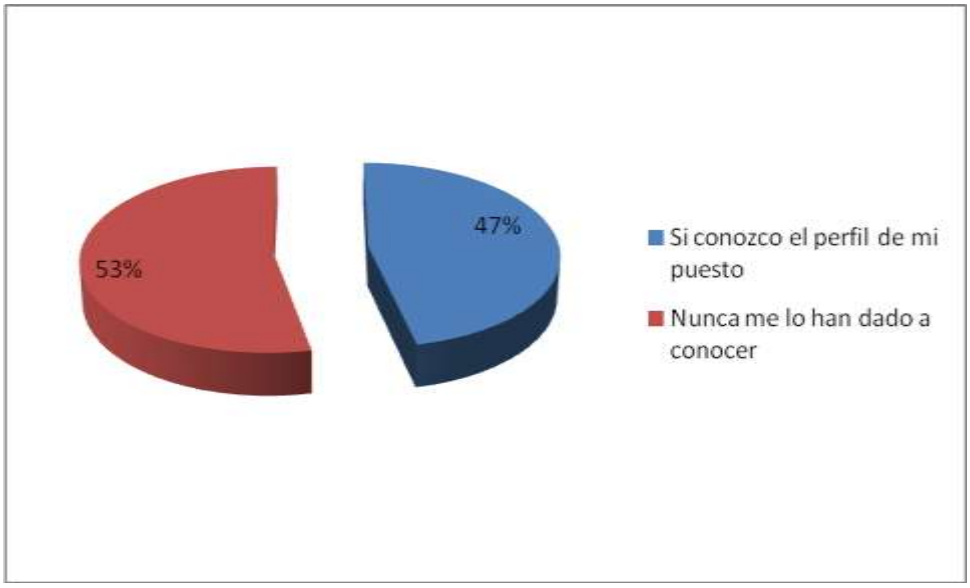
El comportamiento en la respuesta de los directivos y administrativos puede evidenciarse por el rol y responsabilidades auto atribuidos, pero también presentes dentro de las responsabilidades tipificadas en las normativas y leyes que regulan

el comportamiento del personal administrativo y directivo de los centros educativos.

4.1.3 Desempeño Docente y Controles

Gráfico No. 7

Conocimiento del Perfil Docente según los docentes



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

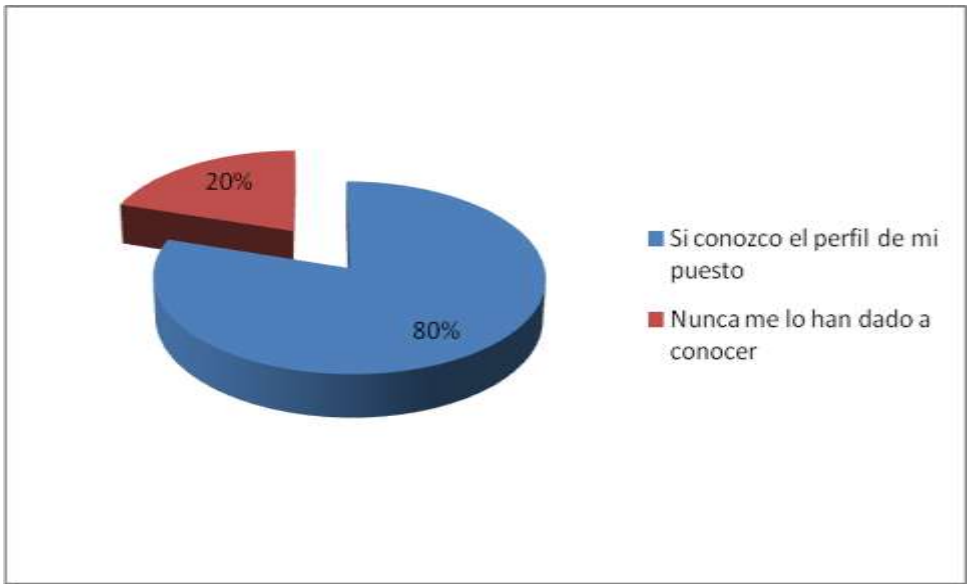
De los docentes entrevistados la minoría (47%) manifestó conocer el perfil de puesto que aplica a las responsabilidades docentes, pese a que los docentes como parte del proceso de admisión en los concursos deben de admitir y mostrar conocimientos sobre el Estatuto del Docente.

Naturalmente que el comportamiento de las respuestas puede ser explicados ya que perfil de puesto, es una terminología utilizada en la administración de recursos humanos, sobre todo en las organizaciones mercantiles, en tanto que los docentes están más familiarizados con las responsabilidades docentes y las prohibiciones. Además sumado al comportamiento individual y colectivo de los docentes, se evidencia un comportamiento organizacional caracterizado porque la Secretaría de

Educación no gestiona la educación como un proceso, ya que no se tienen definidos perfiles de puesto para el personal docente en función de competencias requeridas, titulaciones que pueden optar a plazas docentes, tan solo a nivel de requisitos para concurso.

Gráfico No. 8

Conocimiento del Perfil de Puesto según el director, subdirectores, personal administrativo



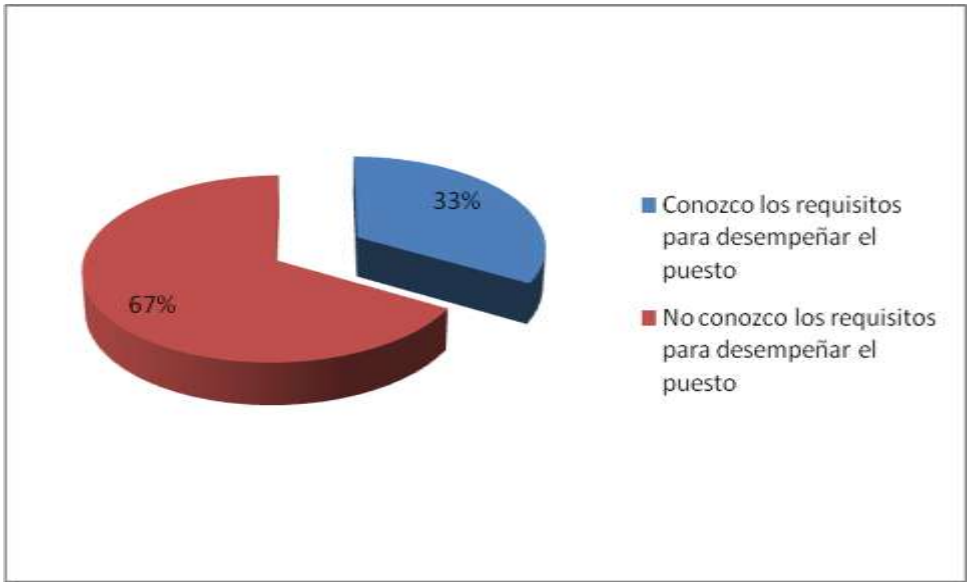
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

En cuanto al conocimiento que tiene el personal administrativo y directivo, sobre los perfiles de puesto, se puede advertir que los mismos admiten en su gran mayoría (80%) conocer el perfil de puesto.

El personal administrativo, se rige por los perfiles dentro del servicio civil, en cambio el perfil de los directivos, está más clarificado tanto en el Estatuto del Docente y la Ley Fundamental de Educación como en algunos de los reglamentos vigentes de Educación Media.

Gráfico No. 9

Conocimiento de los Requisitos para Desempeñar el Puesto según los Docentes



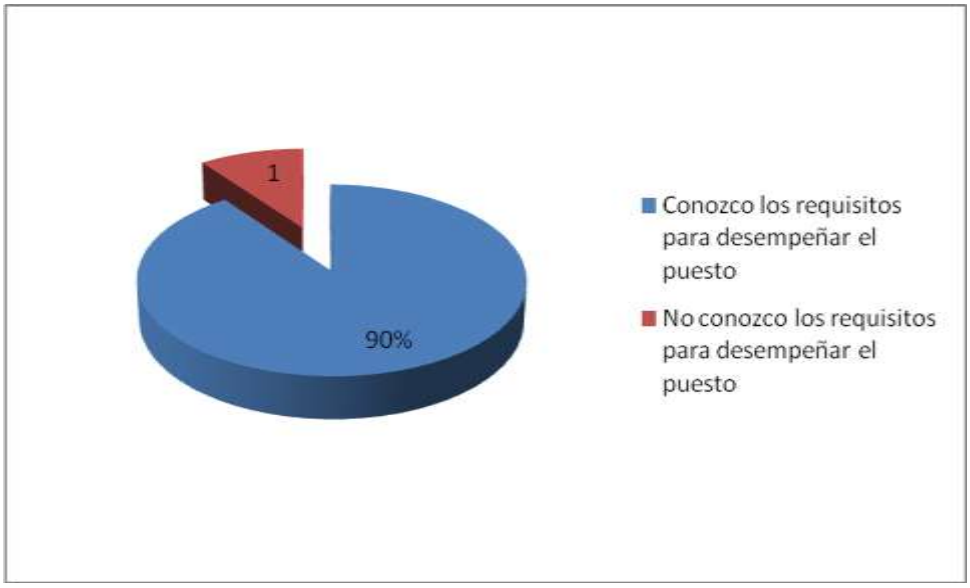
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

Como se puede observar la minoría de los docentes (33%) admiten que conocen los requisitos para desempeñar el puesto, lo cual es una evidencia de la responsabilidad asumida en el desempeño laboral de la función que realizan, la cual no solo es limitativa a la preparación de las clases, el diseño de evaluaciones, sino en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y evaluación que es un proceso complejo en el ámbito del reconocimiento de los sistemas educativos modernos. Sin embargo una gran mayoría consideró que no conoce los requisitos para desempeñar el puesto (67%).

Este comportamiento organizacional de los docentes puede ser interpretado considerando la posibilidad que los mismos tienen sobre los requisitos para el desempeño del puesto, tanto como fruto de la normativa vigente existente (leyes, reglamentos), como también de las auto atribuciones y de las expectativas de las atribuciones que otros tienen sobre los roles que se espera desempeñen los docentes en los centros educativos.

Gráfico No. 10

Conocimiento de los Requisitos para Desempeñar el Puesto según el director, subdirectores, personal administrativo



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

De los directivos y administrativos entrevistados, el 90% admite conocer los requisitos que son necesarios para su desempeño laboral o en la profesión directiva de centros educativos o administrativa.

Este comportamiento al igual que los docentes, tiene su origen en múltiples causas que involucran los siguientes elementos:

1. El estudio de la normativa y la legislación educativa y laboral, que tipifica requisitos de ingreso, responsabilidades y prohibiciones.

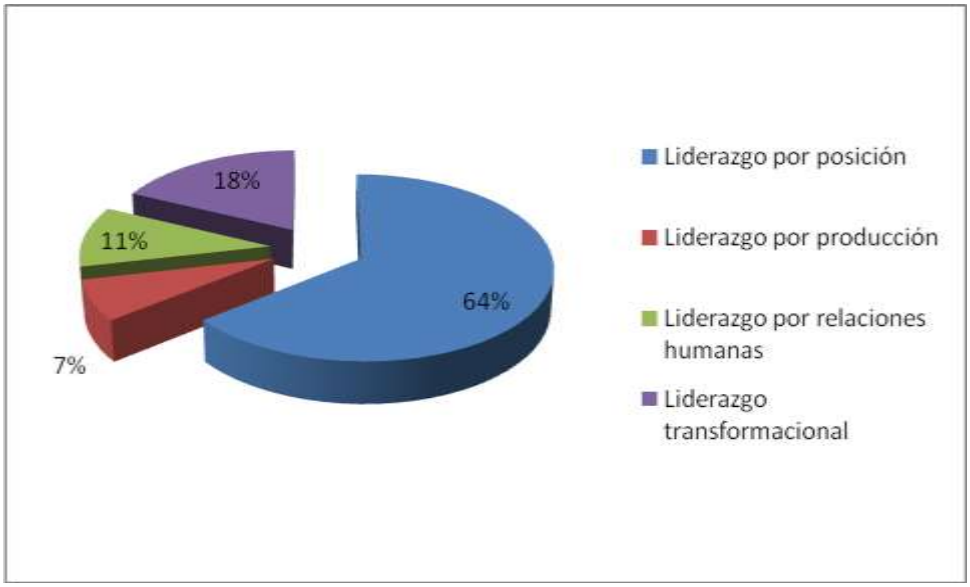
2. Las autoatribuciones sobre el rol que se debe de desempeñar, en función de los prejuicios socialmente construidos alrededor de los estereotipos profesionales.

3. Las expectativas sobre los roles que otros(as) esperan que se desempeñe en ciertas funciones.

4.1.4 Liderazgo para la Calidad

Gráfico No. 11

Reconocimiento de Liderazgo Educativo de Directivos según los docentes



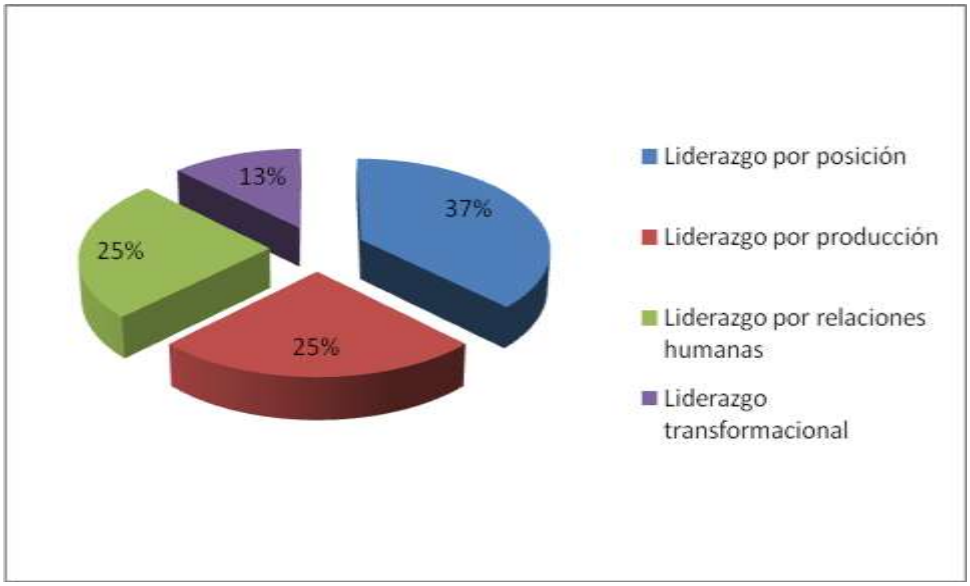
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

El liderazgo educativo percibido por los docentes, es mayoritariamente sustentado en el liderazgo por posición representado por un 64%, el cual está en correspondencia con las organizaciones autocráticas o verticales, en tanto un 36% de los docentes considera que el liderazgo fluctúa entre el liderazgo por producción (7%), el liderazgo por relaciones humanas (11%) y el liderazgo transformacional (18%).

Este comportamiento puede explicarse debido a la consideración que tradicionalmente los subalternos hacen de sus superiores, documentado en estudios de Piscología Industrial y Organizacional que desde 1935 suman para el 2002 unos 10,000 estudios que presentan el siguiente panorama; en el sentido de que los directivos no se preocupan por el bienestar de los demás integrantes de la organización, además que los directivos se miran lejanos, alejados de las tareas, centrados en los resultados pero no en los medios para lograrlos.

Gráfico No. 12

Reconocimiento de Liderazgo Educativo de Directivos según el director, subdirectores, personal administrativo



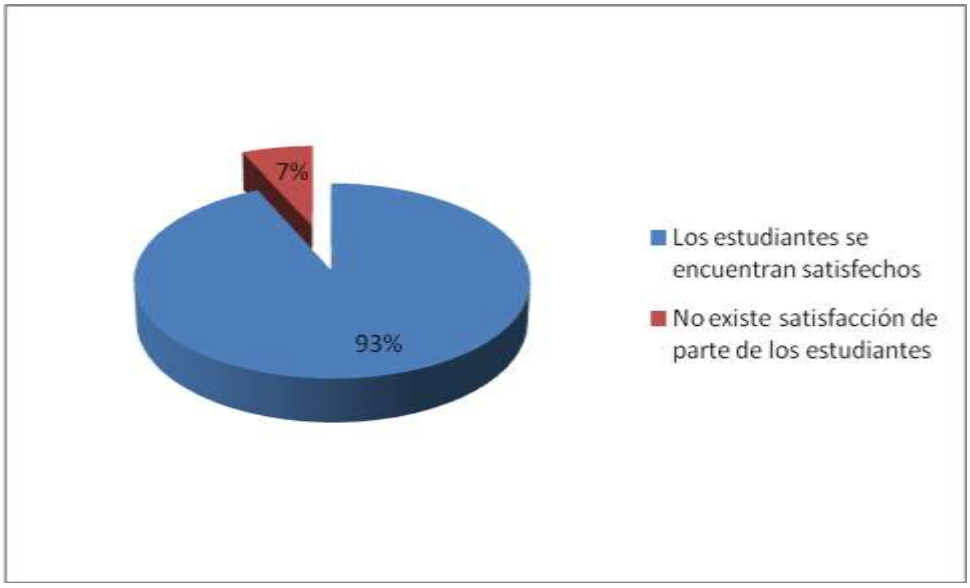
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

En el caso de los directivos y administrativos, el comportamiento de las respuestas evidencia siempre un liderazgo por posición (37%), pero con menor distribución que en el caso con los docentes, en cambio una mayor proporción al liderazgo por posición (37%) y por relaciones humanas (25%), que es tal como los directivos y administrativos consideran y esperan que sus subalternos los observen.

Sin embargo esta dicotomía, es el resultado de las relaciones tensas entre directivos y subalternos, en la preconcepción de capataz que se atribuye a los directivos y en el comportamiento ajustado a estereotipos y roles esperados, que dificulta a los directivos flexibilizar su comportamiento humano dentro de la organización, centrándose un poco más en las relaciones humanas, la demostración de la responsabilidad con el trabajo, y un enfoque centrado en la transformación de las vidas a su cargo, de forma de estimular nuevos liderazgos que permitan empoderar responsabilidades, funciones, para dedicar el tiempo a la toma de decisiones de largo plazo y no solo de resolución de problemas inmediatos.

Gráfico No. 13

Satisfacción de Usuarios (Estudiantes) según los docentes



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

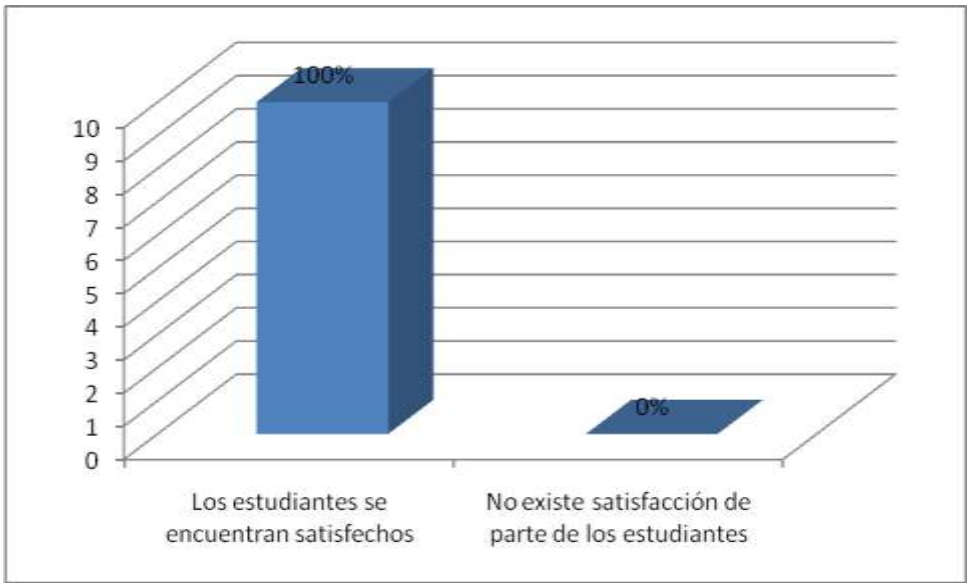
En cuanto a la satisfacción de los usuarios (estudiantes), los(as) docentes, manifiestan en su gran mayoría que los estudiantes se encuentran satisfechos con el servicio recibido dentro del centro educativo, en el que se mezcla tanto el servicio educativo como tal, pero también los servicios de orientación educativa,

disciplina, atención en la administración, secretaría, bibliotecas y demás recintos escolares.

El comportamiento de las respuestas respecto de la satisfacción de los estudiantes, con respecto al servicio educativo prestado por los docentes, puede ser explicado por las expectativas de respuestas, ya que la pregunta puede ser considerada como una evaluación del desempeño laboral de los mismos docentes y no solamente de sus compañeros directivos, administrativos, por lo que la respuesta esta inducida por las auto atribuciones, pero también por la defensa de su rol y desempeño laboral, todos estos elementos son factores que definen y determinan el clima laboral dentro del centro educativo.

Gráfico No. 14

Satisfacción de Usuarios (Estudiantes) según el director, subdirectores, personal administrativo



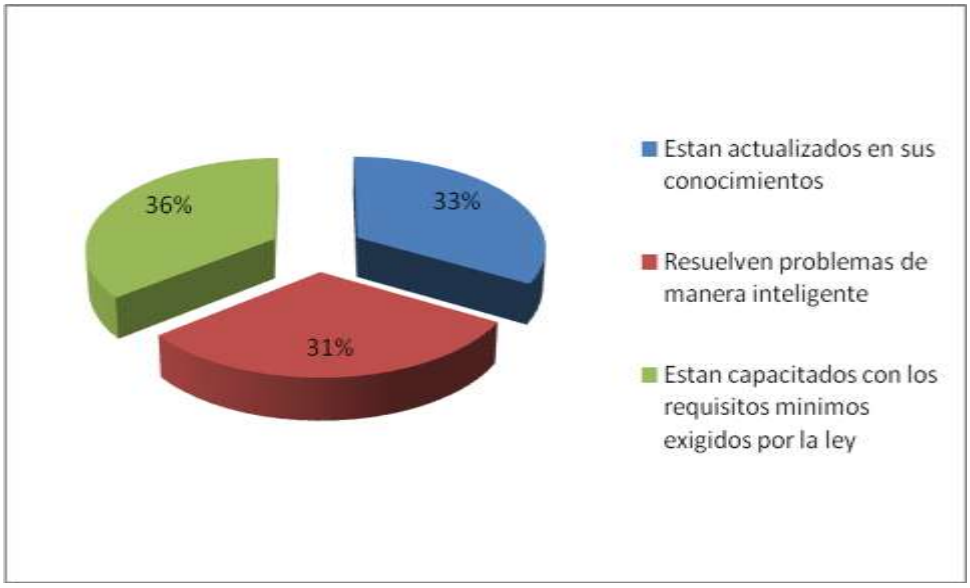
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

En el caso de los directivos y administrativos el 100% de los consultados, consideraron que los estudiantes se encuentran satisfechos. Este comportamiento

evidencia no solo la defensa del trabajo de los docentes, sino también una defensa del trabajo administrativo y directivo que tienen la responsabilidad de promover la calidad, la cual se expresa en la satisfacción de los usuarios (estudiantes) del Centro Educativo. No se considero involucran en la muestra a los estudiantes, usuarios del servicio educativo, ya que la investigación se encuentra delimitada en el clima y satisfacción laboral, no en el clima organizacional y satisfacción laboral y de usuarios. Se considero únicamente la satisfacción de usuarios como una consecuencia positiva, en cuanto a la percepción de los empleados del INTAE.

Gráfico No. 15

Competencias de la planta docente y administrativos y directivos según los docentes



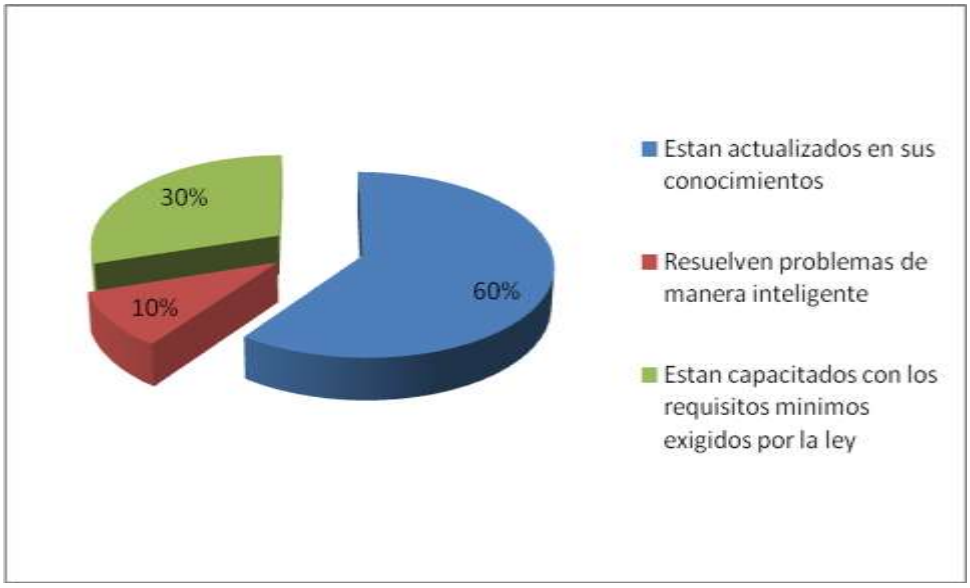
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

En cuanto a las competencias de la planta docente y administrativo, los (as) docentes consideraron en su gran mayoría (36%) que el personal cumple con los requisitos mínimos exigidos por la ley, en un segundo término consideran que las personas que integran la institución están actualizados en sus conocimientos representado esto por un 33%.

Este comportamiento de respuestas puede ser explicado por la condición que los (as) docentes también son integrantes de la organización, y en el momento de defender el desempeño organizacional, al ser parte existe una mayor tendencia a defenderlo, aunque también se puede admitir que estas respuestas muestran una correspondencia con la realidad, en donde si bien la mayoría está calificada según méritos y requisitos, también se pone a prueba la creatividad y la inteligencia en encontrar soluciones novedosas para resolver los problemas emergentes que enfrentan las organizaciones.

Gráfico No. 16

Competencias de la planta docente y administrativos según el director, subdirectores, personal administrativo



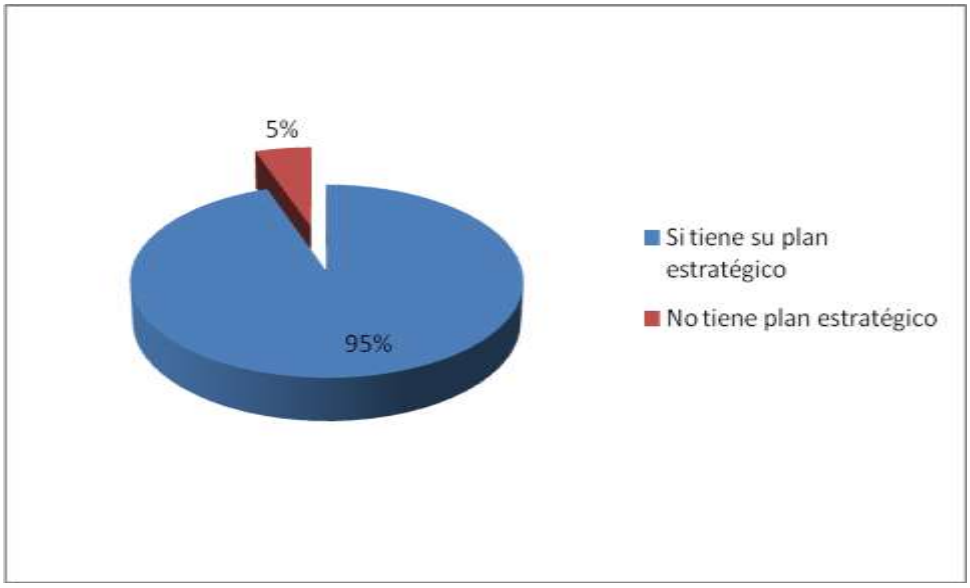
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

Por su parte, los directivos y administrativos consideran en su gran mayoría(60%) que los empleados de la institución educativa, se encuentran actualizados en sus conocimientos, lo cual es considerado sobre cumplir con los requisitos mínimos y

utilizar la inteligencia para resolver los problemas emergentes que se suceden en la historia de los centros educativos.

Gráfico No. 17

Existencia de un Plan Estratégico de Centro (PEC) según los docentes



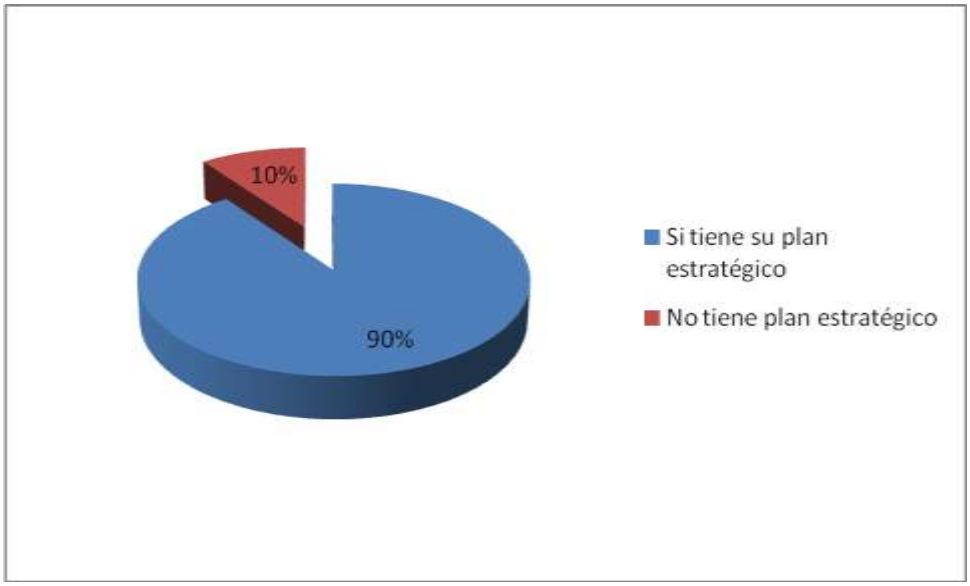
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

La existencia del Plan Estratégico de Centro (PEC) según los docentes en su mayoría está presente en la institución educativa, este factor influencia en gran medida el clima laboral y es un indicativo que en la organización las acciones se llevan a cabo en función de la prospectiva y la planificación y no de la improvisación.

De tal forma que la presencia de los PEC en los centros educativos conocidos por los docentes en un 95%, deben de ser construidos participativamente para permitir que los integrantes del Centro Educativo puedan dar sentido a la visión de centro, involucrándose en actividades de desarrollo esto con un carácter de pertenencia.

Gráfico No. 18

Existencia de un Plan Estratégico de Centro (PEC) según el director, subdirectores, personal administrativo



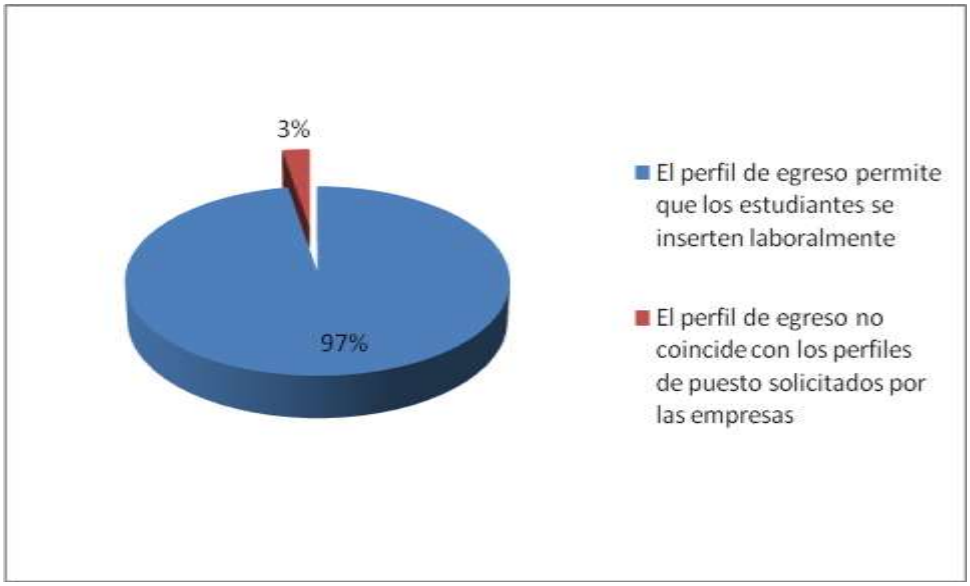
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo.

A criterio de los directivos y administrativos se puede observar que el 90% de los mismos considera que se cuenta con un PEC en el centro educativo, esto es coincidente con las respuestas sobre la cultura organizacional presente dentro de la planificación estratégica.

4.1.5 Éxito Escolar e Inserción Laboral

Gráfico No. 19

Inserción Laboral de los Egresados según los docentes

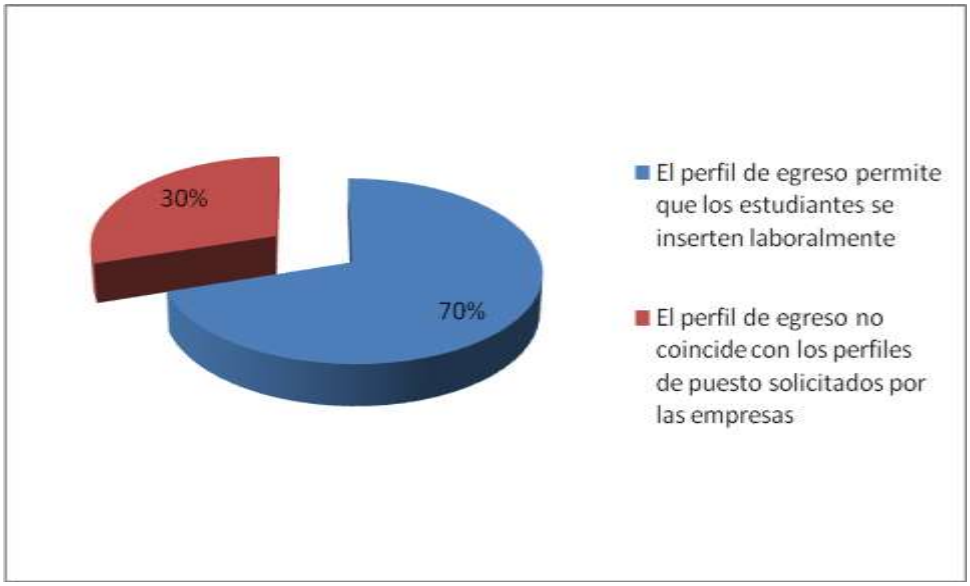


Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a docentes

En cuanto al éxito escolar, y la inserción laboral como una consecuencia de la existencia de un clima organizacional considerado como aceptable, los docentes admiten en un 97% que el perfil de egreso permite que los estudiantes se inserten laboralmente de una forma efectiva.

Gráfico No. 20

Inserción Laboral de los Egresados según el director, subdirectores, personal administrativo



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a cuestionario aplicado a director, subdirectores y personal administrativo

Según los directivos y personal administrativo en un 70%, consideran que el perfil de egreso permite que los estudiantes se inserten laboralmente, una minoría representada por un 30% de los entrevistados considera que el perfil de egreso de la institución no es coincidente con el perfil de puesto solicitado por los empleadores, lo que dificulta la inserción laboral de los egresados.

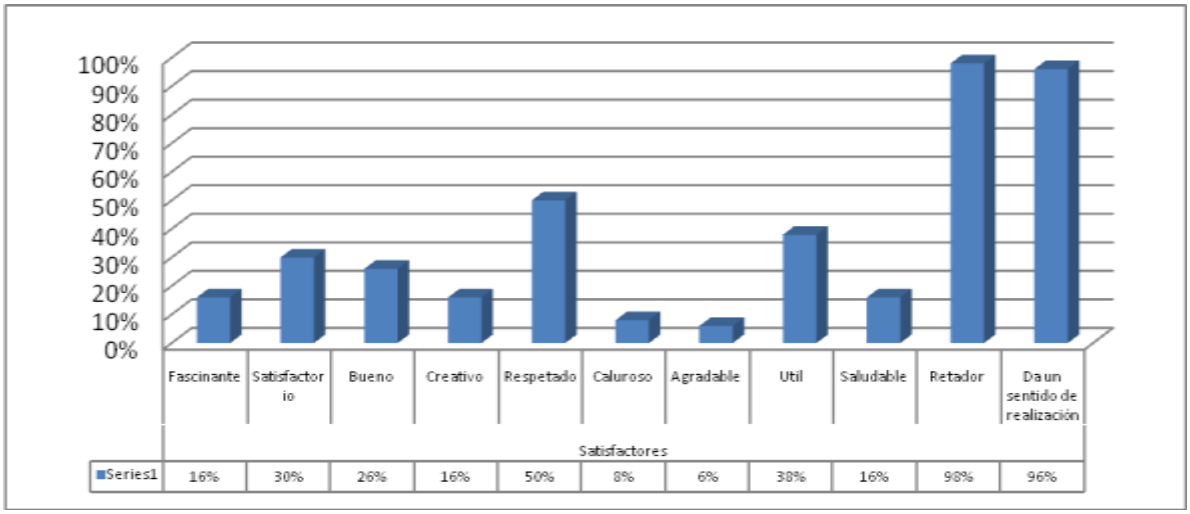
4.2 Satisfacción Laboral

Los resultados que se presentan a continuación, representan una información gráfica de los resultados fruto del análisis de la aplicación del instrumento de satisfacción laboral que se encuentra en el Anexo No. 4.

4.2.1 Satisfacción Laboral en Función del Trabajo

Gráfico No. 21

Satisfactores según los docentes en los espacios laborales



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

Como se puede advertir, los principales Satisfactores para los docentes derivados del ambiente laboral, están vinculados a considerar el trabajo como retador, con gran sentido de realización y respetado.

Y es que convencionalmente dentro del gremio magisterial se ha considerado que el trabajo docente es retador, en el sentido de lograr desarrollar actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas en el enfoque conductistas y competencias ahora en el momento en que se impulsa el modelo constructivista sustentado en los aprendizajes significativos.

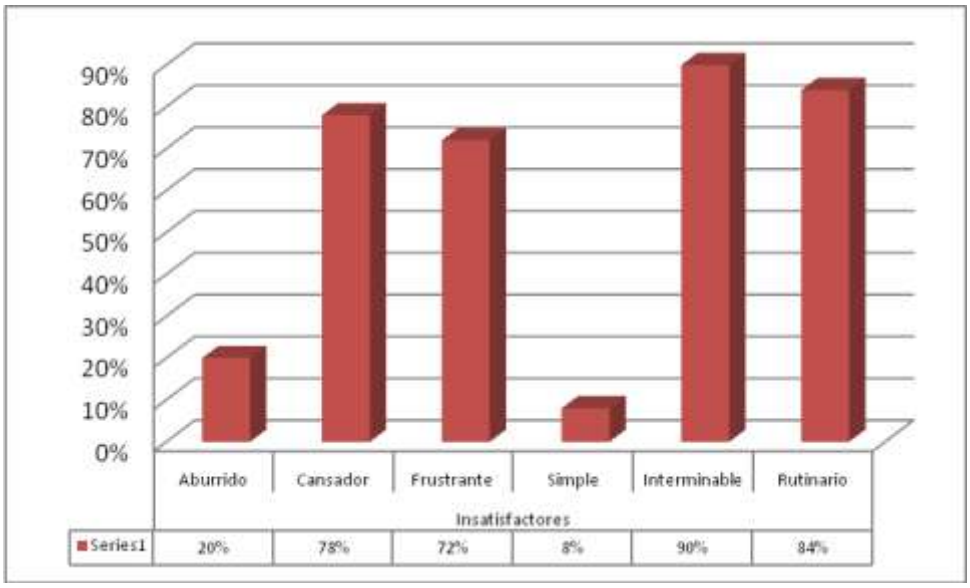
La enseñanza también representa como característica insigne el desarrollo de un sentido de autorrealización al observar como los jóvenes se desarrollan

cognoscitivamente y se logran integrar dentro de una sociedad como la hondureña, en la que existen dificultades de inserción laboral.

También el trabajo docente es considerado satisfactorio por el reconocimiento social que se hace expresado por el respeto a la profesión docente, en muchas de las comunidades el (la) docente es considerado un líder en la comunidad, por poseer conocimientos más allá de los límites de la mayoría de los demás integrantes, además por la capacidad de enseñar a otros a integrarse a la sociedad.

Gráfico No. 22

Insatisfactores según los docentes en los espacios laborales



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

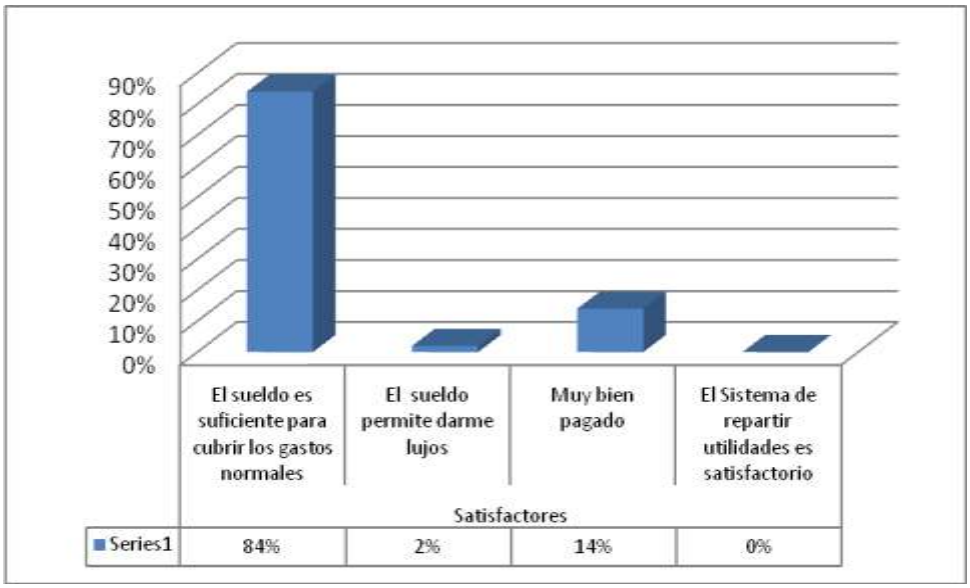
La mayoría de las insatisfacciones asociadas al trabajo docente, están vinculados a la consideración que este es interminable, rutinario, cansador y frustrante.

Este comportamiento evidencia que los principales insatisfactores en el trabajo docente, está vinculado con las frustraciones del trabajo cíclico, rutinario que se realiza en ciclos anuales.

4.2.2 Satisfacción Laboral en Función del Sueldo o Salario

Gráfico No. 23

Satisfactores según los docentes en función de los sueldos y salarios

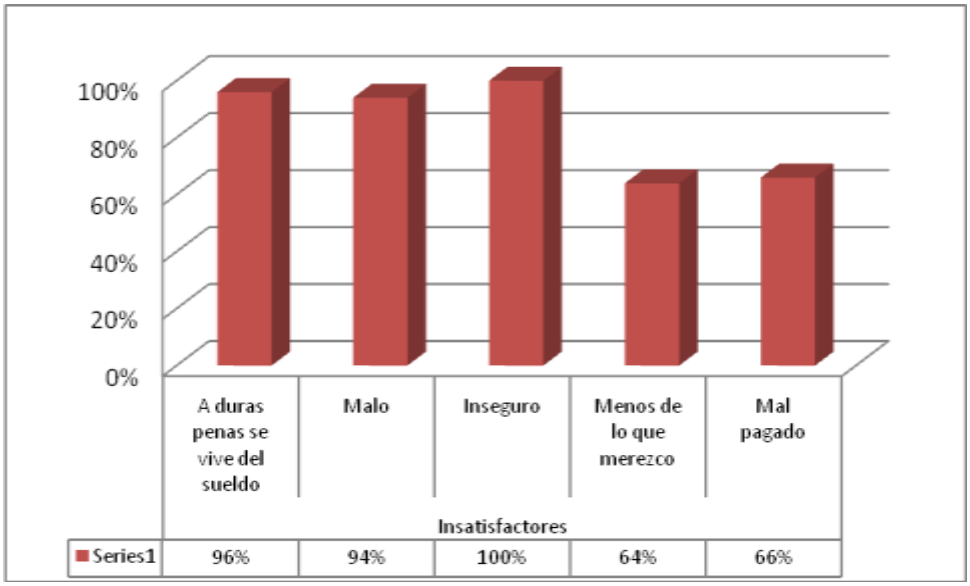


Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

En cuanto a las satisfacciones derivadas de los sueldos y salarios, destacan que el sueldo es suficiente para cubrir los gastos normales representado por un 84% de los datos presentados en el grafico, sobre todo asociados a la clase media, que permite garantizar el acceso a gastos de vivienda, transporte, salud, educación, previsión social, recreación, sin considerar los excesos vinculados a los lujos.

Gráfico No. 24

Insatisfactores según los docentes en función de los sueldos y salarios



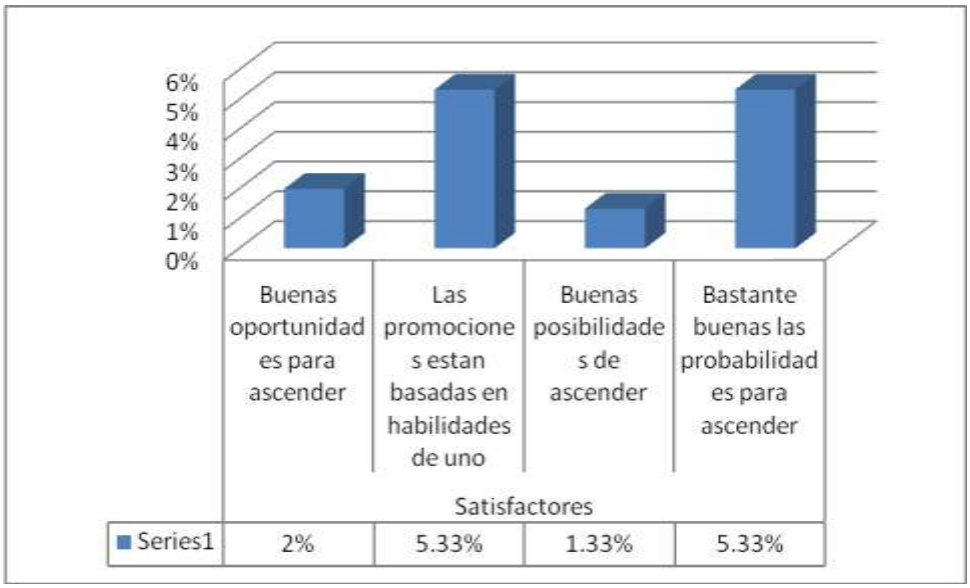
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

Las insatisfacciones asociadas a la administración de sueldos y salarios se hacen evidentes y con amplia representación en todos los insatisfactores medidos por el test de satisfacción laboral, esto explicado por la actual relación tensa entre la Secretaría de Educación como empleador y tramitador de los pagos de los docentes, que ha utilizado la sugestión mediante el retraso de los pagos, la inseguridad laboral representado por un 100% de las respuestas, un 96% de los docentes consideran que los sueldos y salarios percibíos por la prestación del servicio ajusta con mucho esfuerzo “A duras penas se vive del sueldo”, en tanto que un 64% se consideran que les pagan menos de lo que merecen.

4.2.3 Satisfacción Laboral en Función de las Oportunidades de Promoción

Gráfico No. 25

Satisfactores según los docentes de acuerdo a las posibilidades de promoción y movilidad social y laboral

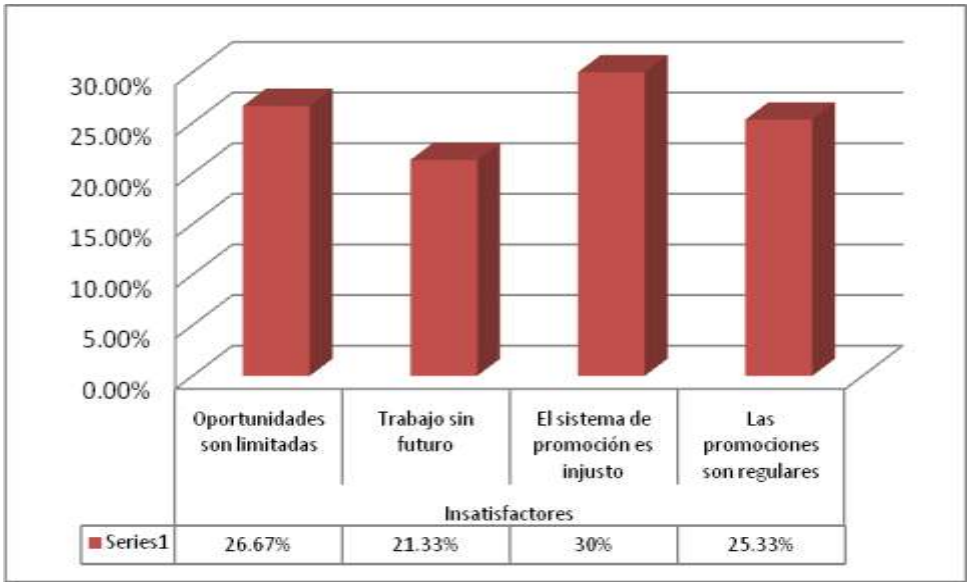


Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

En cuanto a los Satisfactores derivados de la aplicación del test de satisfacción laboral asociado a las posibilidades de promoción y movilidad social y laboral, se aprecia que los docentes consideran que existen buenas posibilidades de ascender representado por un 2%, esto considerando los concursos de contratación docente que se realiza anualmente, y en el que un docente con plaza en propiedad puede evolucionar y optar por plazas docentes complementarias, plazas como directivos o administrativo en el Sistema Educativo Nacional. Los porcentajes bajos de Satisfactores, que tienen mayor expresión están representados por las buenas posibilidades para ascender y que las promociones están basadas en las habilidades individuales representados por un 5.33%.

Gráfico No. 26

Insatisfactores según los docentes de acuerdo a las posibilidades de promoción y movilidad social y laboral



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

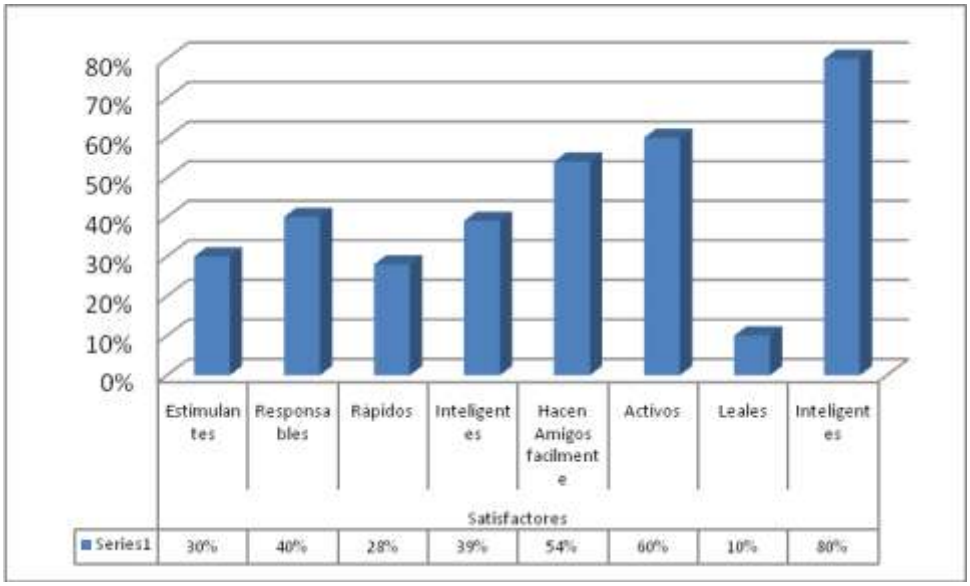
Entre los insatisfactores identificados por los docentes como parte del proceso de aplicación del test de satisfacción laboral, se identifican que las oportunidades laborales son limitadas esto por un 26.67% de las respuestas y que el sistema de promociones es injusto identificado por un 30%, que se expresa en función de un sistema de relaciones humanas (amistad, compadrazgo) y no en los meritos profesionales (experiencia, estudios, habilidades).

Como se puede advertir en los gráficos No. 25 y 26 donde se presentan los Satisfactores laborales que se expresan entre 1 y 5.33%, en tanto que los insatisfactores, se presentan con frecuencias de 21.33% a 30% de las respuestas, lo que es evidencia que los docentes están más insatisfechos que satisfechos laboralmente.

4.2.4 Satisfacción Laboral en Función de los Compañeros de Trabajo

Gráfico No. 27

Satisfactores según los docentes en función de las relaciones laborales



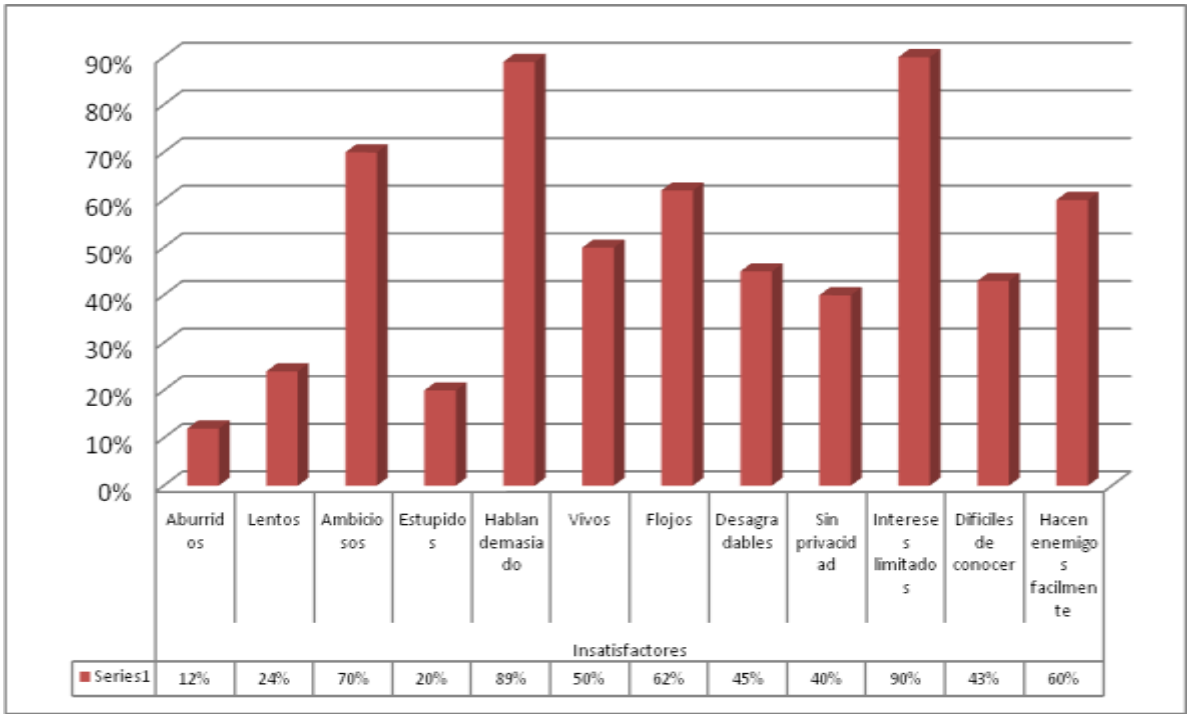
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

Algunos de los Satisfactores que han podido ser percibidos a través de la aplicación del Test de Satisfacción Laboral se encuentran vinculados a que los(as) docentes consideran que sus compañeros (as) son inteligentes, activos, hacen amigos fácilmente y son responsables.

La frecuencia de respuestas observadas simplemente está demostrando que los (as) docentes sustentan su satisfacción en los méritos como prioridad No. 1 [inteligencia (80% de respuestas), responsabilidad (40% de respuestas)], aunque consideran como segunda opción las relaciones humanas que además son políticas en sentido amplio, al considerar la facilidad para hacer amistad representada por un 54% y la lealtad con un 10%.

Gráfico No. 28

Insatisfactores según los docentes en función de las relaciones laborales



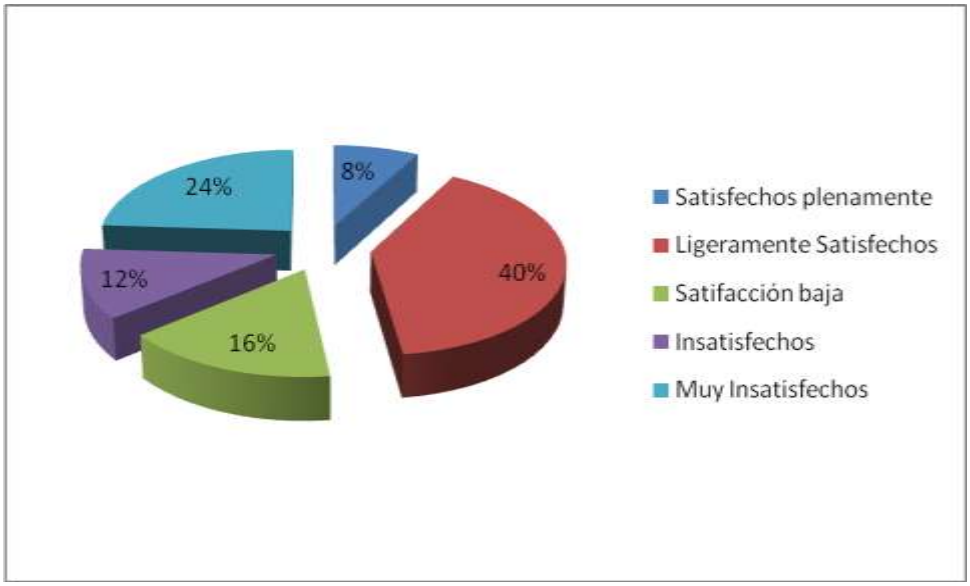
Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

Los principales insatisfactores laborales derivados de la interacción y la relación humana en el trabajo son defectos humanos los intereses limitados (90%), hablar demasiado (89%) y la ambición (70%), que son considerados por los (las) docentes como principales fuentes de insatisfacción laboral.

Estos elementos como otros más evidencian que en el centro educativo existen tensiones importantes asociadas a la relaciones humanas, que deben de ser mejoradas como producto de la convivencia social armoniosa entre los(as) docentes, lo cual involucra promover la tolerancia.

Gráfico No. 29

Grados de satisfacción docente



Fuente: Elaboración propia (2013) en base a Test de Satisfacción Laboral

De una forma agregada se ha considerado los grados de satisfacción existente en el gremio docente del INTAE, la mayoría de los (as) docentes al considerar los su estado de satisfacción total, se identifican como Ligeramente satisfechos en un 40%, un pequeño grupo (8%) se consideran satisfechos plenamente, el resto que representan un 52% se consideran con satisfacción baja, insatisfechos, muy insatisfechos, lo cual es alarmante, esto si se compara este estudio con otros realizados internacionalmente, que evidencian que en el gremio docente existen grados de satisfacción en un 90%.

Conclusiones

1. El Clima Laboral observado en el INTAE está favorecido por el ajuste de las personas a sus roles de educadores, administrativos que corresponden con la teoría de las expectativas y el ajuste a los estereotipos profesionales. También el clima laboral impacta por las relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción entre los individuos dentro de la organización educativa. En cuanto a la satisfacción laboral, es evidente que los docentes están insatisfechos con respuestas a los insatisfactores laborales por encima de 20 y 30%, en tanto que los satisfactores laborales, alcanzaron expresiones de entre 1.33-5.33%.

2. La satisfacción laboral de los docentes del INTAE debe ser vista tanto desde la perspectiva de la satisfacción parcial mediante el análisis de la frecuencia de respuesta de los satisfactores como insatisfactores asociados al ambiente laboral o clima laboral, la administración de los sueldos y salarios, el sistema de promoción laboral y la interacción de las relaciones humanas es considerada como también en las autoaribuciones d satisfacción total en la que se observa que la mayoría se autoatribuyen que están ligeramente satisfechos.

3. El clima laboral en sus distintas dimensiones influye en la satisfacción laboral mediante su influencia emocional en la ponderación de los satisfactores e insatisfactores laborales (satisfacción laboral parcial) y en la satisfacción laboral total lo cual influye no solo en el desempeño laboral de los docentes sino en la calidad educativa del servicio y de los jóvenes en proceso de formación para poderse integrarse a la sociedad expresado toto ello en indicadores como el fortalecimiento del perfil de egreso en función de las exigencias del mercado laboral, la satisfacción de los estudiantes expresada a través de la percepción de los docentes.

4. Los elementos más sensibles del clima laboral del INTAE quedan evidenciados por la presencia de instrumentos estratégicos de planificación, como la planificación estratégica de centro (PEC) que rompen con los procesos de improvisación y juicios arriesgados alejados de la prospectiva, de esta forma la planificación es un elemento importante en una institución que aspira a difundir los principios de la administración moderna a los sectores públicos, privados, comunitarias a través de la formación de profesionales en las ciencias de la administración.

Recomendaciones

1. A la Secretaría de Educación, se sugiere abandonar las medidas de cohersión sustentadas en la inestabilidad laboral, la falta de oportunidades de promoción y movilidad social dentro de la carrera docente, la falta de un sistema de reconocimiento, en base a méritos, los retrasos de pagos, los cuales han sido evidenciados como insatisfactores laborales importantes en los (las) docentes lo cual influye en el desempeño docente como en la calidad educativa del servicio y esto en el desempeño e inserción de los egresados.

2. A la Dirección del centro educativo diseñar y desarrollar un proceso de mejora del clima organizacional, esto en función que se encontró debilidades en el mismo, producto del manejo de la relaciones humanas entre los integrantes del INTAE, las acciones de mejora pudieran influir de manera positiva en el desarrollo de la satisfacción laboral y por ende en la calidad de la educación sustentada en el manejo de las internalidades del proceso asociado de clima organizacional y satisfacción laboral.

3. A la Dirección, Subdirecciones del INTAE se recomienda fortalecer un liderazgo educativo orientado a las relaciones humanas, la productividad, y la transformación de las vidas de los subordinados, ya que según la investigación, el liderazgo que prevalece es por posición, típico de organizaciones autocráticas, y con debilidades en procesos de empoderamiento, de tal forma que la transformación de la cultura y el clima organizacional apoyado en otros tipos de liderazgo educativo se sustentan en el avance y la progresión más allá del liderazgo por posición que tradicionalmente se encuentra afianzado en organizaciones autocráticas y verticales.

4. Profundizar y extender los beneficios derivados de la aplicación de la planificación de estrategias sustentado en la prospectiva, con la participación

informada y el aporte mediante opiniones calificadas de los (as) docentes del centro educativo, que junto al personal directivo y la inclusión del personal administrativo contribuyan a promover un clima organizacional que influya positivamente en Satisfactores laborales, ya que se encontró que si bien el INTAE tiene su PEC, con visión y misión, este no está actualizado, ni la cultura organizacional esta internalizada en los integrantes, lo cual es una debilidad institucional para hacer operativa la estrategia.

Propuesta de Mejora del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral

Antecedentes de la Situación Problemática

La situación problemática que se ha diagnosticado como producto de la investigación y que se pretende atender ésta caracterizada por:

1. La existencia de elementos Satisfactores basados en la ocupación, los sueldos y salarios, los sistemas de promoción de personal, como también en los procesos de interacción en las relaciones humanas laborales, los cuales también pueden actuar como insatisfactores.

2. La construcción del clima organizacional y laboral, expresado como continuidad de los procesos de infraestructura, cultura organizacional, métodos de trabajo, comunicación, liderazgo, éxito escolar e inserción laboral de los egresados.

De ambos elementos producto de la investigación tanto al aplicar los instrumentos de clima como de satisfacción laboral se obtuvo que los docentes en su gran mayoría se encuentra ligeramente satisfechos ya que los insatisfactores que se presenta con mayor profundidad están asociados a inestabilidad laboral, retraso en el pago de sueldos y salarios, como también lo desgastante y rutinario de las condiciones de trabajo, así como el estrés provocado por la reprobación escolar, luego de los procesos de evaluación educativa.

Objetivos de Intervención Socioeducativa

Planteado así la problemática que se desea atender, se han identificado un conjunto de objetivos de intervención socioeducativa que es necesario atender:

1. Desarrollar acciones para la mejora del clima organizacional y laboral sustentado en la mejora de las relaciones humanas laborales como también en la solución y arbitraje de controversias y conflictos de corte laboral u organizacional.

2. Promover una cultura organizacional que aumente el grado de satisfacción laboral de los docentes, mediante un sistema de incentivos y premiaciones por el desempeño laboral logrado durante el termino de un año lectivo.

Estrategias de Intervención

Para lograr promover el logro de los objetivos de intervención socioeducativo y la satisfacción de la situación problemática se plantea las siguientes estrategias de intervención:

CREACIÓN DE UNA UNIDAD MEDIADORA DE CONFLICTOS MEDIANTE EL ARBITRAJE: La creación de esta unidad, permitirá resolver los conflictos que surgen como proceso natural dentro de las relaciones humanas de las personas que conviven en el espacio laboral, siendo las principales:

- Conflictos surgidos entre iguales
- Conflictos entre superiores y subalternos
- Conflictos entre docentes y estudiantes

Naturalmente que en todo el proceso de arbitrajes y mediación de conflictos, el árbitro hace las funciones en el rol de escuchar a las partes, para luego impulsar procesos de solución de conflictos, mediante acuerdos negociados en que ambas partes ceden en parte y obtienen una ganancia de la resolución de los conflictos, encontrando la Zona de posible acuerdo (ZOPA).

SEGUIMIENTO DEL ESTRÉS LABORAL COMO CONSECUENCIA DE LOS INSATISFACTORES LABORALES: El estrés laboral como consecuencia de la exposición laboral ante situaciones insatisfactorias como también un clima organizacional en el espacio de trabajo que se perciba como agresor, puede causar importantes problemas de salud y reducir el desempeño laboral, influyendo en la construcción de la fatiga y esto a su vez influyendo sobre la calidad educativa del servicio educativo.

Se plantea que como forma para resolver el estrés laboral se de un seguimiento mediante su monitoreo, pero que también se implementen un conjunto de actividades para su control sustentados en técnicas de relajación muscular y cardiovascular, la ejecución de dinámicas grupales de liberación de estrés.

AUMENTO DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y LA CONDUCIÓN DE LAS MISMAS: En el caso del personal administrativo se detectó que muchos no conocen de la existencia ni del PEC ni de los elementos de la cultura organizacional, por lo que se propone que estos sean integrados a los procesos de construcción, revisión, actualización, con la finalidad que se sientan integrados al proceso de construcción participativa de los mismos.

PREMIACIÓN Y RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO LABORAL SATISFACTORIO Y EL ÉXITO ESCOLAR ALCANZADO: Se considera que se deben de establecer premiaciones institucionalizadas para favorecer un mejor clima laboral, como también mejorar los niveles de satisfacción laboral, mediante un sistema de premiaciones y reconocimientos a la labor de los mejores docentes por carrera, curso y sección académica, esto mediante un sistema de evaluación con los usuarios (estudiantes), que determine el grado de satisfacción escolar como producto del acto docente, en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Gestión de las Estrategias

Las estrategias formuladas deben de ser gestionadas mediante un sistema de promoción que se base en:

PLANIFICACIÓN: La planificación involucra la identificación de prioridades de trabajo, sustentadas en la construcción de estrategias de forma participativa considerando tanto las fuerzas internas como externas que puedan afectar potenciando o limitando su ejecución.

ORGANIZACIÓN: Que consiste tanto en la asignación de recursos como en la identificación de los responsables de conducir la estrategia así como la periodización en los procesos de ejecución de las mismas.

DIRECCIÓN: Esta acción permite integrar las estrategias dentro de la estructura y funciones organizacionales, además de permitir la conducción de las mismas, el manejo oportuno de las contingencias que pudieran surgir.

CONTROL: Diseñado en forma de controles de evaluación, mediante un sistema de monitoreo de estrategias que se sustenta en la elaboración de informes de ejecución de manera periódica.

Promoción de la Sostenibilidad de las Iniciativas Desarrolladas

La sostenibilidad de las acciones impulsadas depende en gran medida de la habilidad para justificar su existencia, como las asignaciones presupuestarias, identificando fuentes de financiamiento, derivadas del presupuesto del centro educativo como también los aportes de donantes que estén interesados en promover la existencia de mejoras en el clima organizacional y por ende en la satisfacción laboral para poder influir sobre los naturales procesos de desempeño docente de forma aceptable y una calidad educativa percibida como positiva tanto por docentes, estudiantes como empleadores y sociedad en general.

Bibliografía

Acland, J (2002) *Manejo y solución de conflictos.* Bogotá, Colombia. Editorial Saragos.

Amador, F (2002) Arbitraje y conciliación de situaciones conflictivas. México, D.F. FCE

Amoros, M (2007) *Calidad de vida en el trabajo.* Maracaibo, Venezuela. Editorial Libreros Unidos.

Ardouin, Bustos, Gayo y Jarpa (2000) *Diseño organizacional. Organización y métodos para la excelencia.* México, D.F. CECSA.

Banegas, L (2006) *Manual de instrucción de métodos y técnicas de participación I.* Tegucigalpa, Honduras. Universidad Metropolitana de Honduras.

Basurto, C (2005) *Desarrollando organizaciones y personas.* Madrid, España. Reverte.

Carazas, H (2005) *Analisis de las condiciones modernas de trabajo en México.* México, D.F. Pensamiento Propio Editores.

Castilllo, D (2006) *La satisfacción en el trabajo.* México, D.F. TQM Editores.

Chiavenato, I (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* 2da ed. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

Corman, P (2009) *Negociar con resultados.* México, D.F. Harvard Business Press.

Davis & Newstrom (1987) *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.* 2da ed. New York, EUA. Mc Graw Hill.

Dessler, G (2009) *Administración de recursos humanos.* 11ava ed. México, D.F.; México. Pearson.

Drucker, P (2012) *La gerencia efectiva.* México, D.F. Random House

DuBrin, A (2012) *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo.* 9na ed. México, D.F.; México. Pearson-Prentice Hall.

Flores, R (2005) *Diseño organizacional y estratégico de organizaciónes modernas.* México, D.F. Academus.

Goldhaber, G (1981) *Comunicación organizacional.* México, D.F. Diana Tecnico.

Goncalvez, H (2000) *Diseño de estructuras organizacionales.* México, D.F. Mc Graw Hill.

Hernández, R, Fernández, R y Baptista, P (2009) *Metodología de la Investigación.* 5ta ed. México, D.F. Mc Graw Hill.

Katz, D & Kahn, R (1989) *Psicología social de las organizaciones.* 2da ed. México, D.F; México. Trillas.

Kolb, D; Rubin, I & McIntyre (1992) *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos.* México, D.F.; México. Pearson Prentice Hall.

Landy, F y Conte, J (2005) *Introducción a la psicología industrial y organizacional.* México, D.F. Mc Graw Hill

Likert, J (1967) *Clima organizacional*. New York, EUA. Editorial Interamericana.

Lusthus; Helene; Anderson; Carden y Plinio (2002) *Clima organizacional en instituciones modernas.* México, D.F. Limusa Editores.

Mondy, R (2010) *Administración de recursos humanos.* 11ava ed. México, D.F.; México. Pearson.

OIT (1971) *Introducción al estudio del trabajo.* Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza.

Robbins, S y Coulter, M (2002) *Administración*. 5ta (ed). México, D.F.; México. Pearson Prentice Hall.

Robbins, S y Judge, T (2009) *Comportamiento Organizacional.* Decimotercera edición. Pearson/Prentice Hall. México.

Rodriguez, G (2001) Diseñando culturas para la efectividad. Bogotá, Colombia. Editorial Magisterio Unido.

Ruíz, H (2003) *Comportamiento organizacional con aplicaciones para América Latina.* San José, Costa Rica. Editorial Latina.

Sandoval, T (2004) *Motivación y liderazgo en las organizaciones*. Managua, Nicaragua. Editorial Café Literario.

Sanz, T (2005) *Cultura organizacional y Calidad Total.* México, D.F. Editorial de la UNAM.

Schultz, D (2001) *Psicología Industrial.* 3ra ed. México, D.F.; México. Mc Graw Hill.

Soleno, R; Morel, J; Soto, F & Montufar, J (2007) *Gestión educativa estratégica. Modelos y Herramientas.* 2da ed. Tegucigalpa, Honduras. Ideas Litograficas.

Valladares, R & Ponce, R (1986) *Comportamiento humano en las organizaciones.* Tegucigalpa, Honduras. Editorial Universitaria Unah.

Valladares, R (1992) *Administración de recursos humanos.* Tegucigalpa, Honduras. Editorial Universitaria Unah.

Werther & Davis (1999) *Administración de personal y recursos humanos.* 4ta ed. México, D.F; México. Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo No. 1 Presupuesto de ejecución del proyecto de investigación

Anexo No. 2 Cronograma de ejecución del proyecto de investigación

Anexo No. 3 Entrevista a ser aplicada a los directivos y docentes

Anexo No. 4 Instrumento de Evaluación de la Satisfacción Laboral

Anexo No. 1 Presupuesto de ejecución del proyecto de investigación

Partida	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
Compra de libros y bibliografía	4,000	2,000	0	6,000
Redacción del protocolo de investigación	2,000	0	0	2,000
Comunicaciones (Internet, telefonía)	1,500	2,000	2,000	5,500
Impresiones de instrumentos y su aplicación	0	2,000	0	2,000
Análisis y tabulación de la información	0	0	3,000	3,000
Impresiones de borradores para su revisión por parte del director de tesis y terna examinador	500	2,000	4,000	6,500
Total	8,000	8,000	9,000	25,000

Anexo No. 2 Cronograma de ejecución del proyecto de investigación

No	Actividad	Agosto 2013				Septiembre 2013				Octubre 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diseño Metodológico												
2	Estandarización del Instrumento												
3	Aplicación del instrumento estandarizado para recolectar la información												
4	Recolección de los documentos de base para analizar												
5	Análisis de la información recolectada por el instrumento												
6	Análisis de los documentos de base												
7	Análisis de las Entrevistas y las Listas de Chequeo												
8	Interpretación de los resultados												
9	Redacción de Conclusiones del Estudio												
10	Redacción de Recomendaciones del Estudio												
11	Estructuración del Informe Académico de la Tesis												

No	Actividad	Agosto 2013				Septiembre 2013				Octubre 2013			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
12	Elaboración del Resumen o Abstract de la Investigación												
13	Presentación ante la Dirección de Postgrado del Documento Borrador para los lectores												

Anexo No. 3 Cuestionario a ser aplicada a los directivos y docentes

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
Maestría en Gestión de la Educación

Entrevista en Profundidad

Objetivos: Determinar los elementos que constituyen y forma parte del clima laboral del INTAE de San Pedro Sula, Cortés y analizar el desempeño docente y la calidad educativa.

Instrucciones: Por favor llene honestamente este instrumento ya que es una fuente de información importante para detectar causas de problemas y buscar posibles soluciones a los mismos.

Cargo que desempeña: Docente:_____ Director de Centro Educativo:_____

Subdirector de centro educativo:_____ Personal Administrativo:_____

Jornada en la que trabaja:_____

Clima Laboral

I. Cultura organizacional formal

1. ¿Tiene el INTAE declarada la visión, misión, valores en el PEC?
   a. Si
   b. No

2. ¿Cuál es la misión del INTAE?

_____

_____

_____

3. ¿Cuál es la Visión del INTAE?

_____

_____

_____

II. Relaciones humanas informales. Interacción

4. ¿Cómo considera que son las relaciones humanas entre el personal que labora en el INTAE?
   a. Cortesía
   b. Competencia
   c. Antagonismo
   d. Conflicto

III. Toma de Decisiones y Procedimientos institucionalizados para resolver los conflictos en las relaciones interpersonales.

5. ¿En caso de los conflictos que surgen entre las personas que laboran en la organización que estrategias se utilizan en la organización?
   a. Dejar que las personas resuelvan solas el problema
   b. Ignorar el problema
   c. Arbitrar para lograr una resolución razonada

III. Desempeño docente y Controles

- Evaluación de las actividades en función del perfil de puesto.

6. ¿Conoce usted el perfil de puesto para el cual desempeña funciones?

a. Si ¿Cuáles son las funciones asignadas?

_____

_____

_____

_____

¿Qué requisitos se requieren para este puesto?

_____

_____

_____

_____

b. No

- Énfasis en los resultados en este caso el éxito escolar.

7. ¿Cuáles son los principales resultados que han sido fruto de su trabajo?

_____

_____

_____

_____

- Identificar capacidades humanas no exploradas para resolver los problemas de la organización

8. ¿Considera usted que existen en su institución capacidades humanas que no han sido aprovechadas para lograr resolver los problemas de la organización?

_____
_____
_____
_____

IV. El Liderazgo para la calidad

9. ¿Qué tipo de liderazgo existe en su institución?
   a. Liderazgo por la posición o nombramiento de la autoridad
   b. Liderazgo por producción
   c. Liderazgo por relaciones humanas
   d. Liderazgo transformacional

- La satisfacción de los usuarios

10. ¿Considera usted que los estudiantes se encuentran satisfechos con la enseñanza que se brinda en el INTAE?

   a. Si ¿En que fundamenta su respuesta?

   _____
   _____
   _____
   _____

   b. No

- La calidad y el desarrollo de profesores y administradores

11. ¿Considera usted que la planta de profesores y administradores exhiben las siguientes competencias y desarrollos personales?
    a. Están actualizados en sus conocimientos
    b. Resuelven problemas de manera inteligente
    c. Están capacitados con los requisitos mínimos exigidos por la ley

- Calidad y planificación estratégica en educación

12. ¿El INTAE tiene elaborado su Plan Estratégico de Centro?
    a. Si
    b. No

13. ¿Cada cuanto tiempo actualizan el PEC?

_____

_____

_____

- Éxito escolar

14. ¿Cuáles son las metas que tiene el INTAE de éxito escolar?

_____

_____

_____

15. ¿Se cumplen estas metas programadas de éxito escolar?
    a. Si
    b. No ¿Por qué no se cumplen?

_____

_____

_____

_____

_____

- Inserción de egresados

16. ¿Han tenido los egresados del INTAE dificultad para insertarse laboralmente en actividades para las cuales se diseño el perfil de puesto del egresado?

a. Si

b. No ¿A que cree que se debe que no se logren insertar laboralmente?

_____

_____

_____

_____

_____

Anexo No. 4 Instrumento de Evaluación de la Satisfacción Laboral

Instrumento de evaluación de la satisfacción laboral[1]

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
Programa de Maestría en Gestión de la Educación

Profesión del docente:_____
Género: Masculino:___ Femenino:_____
Años de experiencia docente:_____ Años

Piense en el trabajo que desempeña actualmente ¿Cómo es en la mayor parte del tiempo? En el espacio provisto al lado de cada concepto (Palabra o frase) escriba

S= Si la palabra describe su trabajo
N= Si la palabra no describe su trabajo
?= Si no se puede decidir

El Trabajo Actual

____Fascinante
____Rutinario
____Satisfactorio
____Aburrido
____Bueno
____Creativo
____Respetado
____Caluroso
____Agradable
_____

[1] Adaptado del Job Descriptive Index (JDI) y el Minnesota Satisfactión Questionnaire (MSQ)

____Util
____Cansador
____Saludable
____Retador
____De pie
____Frustrante
____Simple
____Interminable
____ Da un sentido de realización

Piense en el suelod que recibe actualmente ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen su salario actual? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba.

S= Si la palabra describe su salario
N= Si la palabra no lo describe
?= Si Ud. No pudiera decidirse

El Salario Actual

____El sueldo es suficiente como para cubrir los gastos normales
____El sueldo permite darme lujos
____ A duras penas se vive del sueldo
____Malo
____Inseguro
____Menos de lo que merezco
____Muy bien pagado
____Mal pagado
____ El Sistema de repartición de utilidades es satisfactorio

Piense en las oportunidades de promoción con que usted cuenta ahora ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen estas oportunidades de promoción? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase) escriba:

S= Si la palabra describe las oportunidades de promoción que usted cuenta en su trabajo
N= Si la palabra no describiera estas oportunidades de promoción
?= Si Ud. No pudiera decidirse

Las oportunidades de promoción

____Buenas oportunidades para ascender
____Oportunidades son limitadas
____Las promociones están basadas en las habilidades de uno
____Trabajo sin futuro
____Buenas probabilidades para ascender
____El sistema de promoción es injusto
____Las promociones son regulares
____Bastantes buenas probabilidades como para ascender

Piense en la mayoría de las personas con quienes usted trabaja ahora o con las personas con las que usted trata en conexión con su trabajo ¿Qué tan bien cada una de las siguientes palabras describen a estas personas? En el espacio provisto al lado de cada concepto (palabra o frase), escriba.

S= Si la palabra describiera a la gente con quienes usted trabaja
N= Si la palabra no lo describiera
?= Si Ud. No pudiera decidirse

Compañeros de trabajo

____Estimulantes
____Aburridos
____Lentos
____Ambiciosos
____Estúpidos
____Responsables
____Rápidos
____Inteligentes
____Hacen enemigos fácilmente
____Hablan demasiado
____Vivos
____Flojos
____Desagradables
____Sin privacidad
____Activos
____Intereses limitados
____Leales
____Difíciles de conocer