

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSE MARTI PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



Título: Procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los profesores de la Aldea “República Argentina” de Cumaná

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Autor: Prof. Francis Yanett Tellechea Acuña

Tutor: Dra. C Adilen Carpio Camacho

2014

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y sobre todo por su amor infinito y que en lo más profundo de tus recuerdos siempre seré tu nena como me solías llamar.

A mis hermanos Joaquín Tellechea, Matheo Tellechea, William Tellechea, Aranelis Bruzual y a mis dos hermanas Lucy Tellechea y Jeannettemery Tellechea desde el cielo sé que estarían orgullosas de mis logros nunca las olvidare.

A mi esposo Jesús E. Deffitt por su apoyo incondicional, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminarla Maestría son evidencia de su gran amor. mil Gracias Mi tesoro.

A mis amigos por su apoyo incondicional de la forma que fuese a Maira Segura, Gladynés Rodríguez, Joanna Villalba, Victoria Córdova amigas, hermanas que me apoyaron en las circunstancias más difíciles para ver realizado hoy mi sueño. Muchas gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

A mis Profesores:

Especialmente a mi Tutor: Dr. C Adilen Carpio Camacho personas a quien aprecio, quien además de brindarme sus conocimientos académicos, me brindo su amistad sincera y me animó para culminar con éxito mi tesis, y a todos mis profesores que desde el inicio acompañaron mi carrera como maestrante en dirección y a los que no conocí pero colaboraron para hacer esto una realidad e influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

AGRADECIMIENTOS

Desde estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado y ayudado en mi trayectoria profesional, y más concretamente, en la culminación de la presente Tesis Maestría en Dirección. En particular, mis agradecimientos van dirigidos a las siguientes personas:

En primer lugar, a mi tutora de la Tesis, Dr. C Adilen Carpio Camacho y al Dr. C. Osvaldo Romero Romero , me gustaría agradecerle su exquisito trato, el tiempo invertido, su enorme paciencia, su sensatez y pragmatismo con el que ha abordado las distintas etapas de la investigación; de idéntica forma, me gustaría agradecerle a todos mis profesores la colaboración prestada a lo largo de esta Tesis, así como la total confianza que ha depositado en mí a lo largo de toda mi trayectoria docente e investigadora.

En segundo, cómo no, expreso mi más profundo agradecimiento a mi esposo Jesús Enrique Deffitt, sin duda fundamental para poder equilibrar la balanza personal y profesional, e infundirme ánimo, cariño y serenidad para poder llevar a cabo este otro proyecto en la vida.

En esta misma línea, resulta del todo necesario señalar que este proyecto no se hubiese culminado sin la importante colaboración de todos y cada unos de mis profesores de la Maestría. Sin la ayuda y el estímulo que me ha proporcionado, esta Tesis se hubiera visto resentida de forma notable

Deseo también expresar mi agradecimiento a los compañeros con los que he compartido mi espacio de trabajo, por su apoyo incondicional, su saber ser y saber estar en todos los frentes.

SINTESIS

La investigación que se presenta tuvo como objetivo fundamental desarrollar un procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional en la Aldea “República Argentina” de Cumaná sobre la satisfacción laboral de sus profesores. El procedimiento que se propone es fruto del intercambio con la literatura científica y los diferentes modelos teóricos que al respecto han sido publicados. El mismo se estructura en cuatro fases fundamentales: en las dos primeras se hacen los diagnósticos individuales de las variables clima organizacional y satisfacción laboral utilizando técnicas como el WES y el JDI de reconocido prestigio y validación en el contexto internacional, en la tercera fase se correlacionan ambas variables a partir de la utilización del coeficiente de correlación de Pearson y analizando la consistencia interna de cada una de las variables en estudio, finalmente en la cuarta fase se hace una propuesta de intervención ajustada a las necesidades del contexto. Los principales resultados de la investigación están dados pues precisamente en el aporte de este procedimiento y en la claridad metodológica con que se describe lo que permite que sea perfectamente replicable a escenarios similares del contexto educativo venezolano, además de que a criterio de los expertos, la propuesta de intervención posee calidad en el diseño, pertinencia, factibilidad de implementación y calidad de las acciones diseñadas.

ABSTRACT

The research has had as main objective to develop a method to describe the impact of organizational climate in the Village "Argentina Republic," Cumaná on job satisfaction of teachers. The proposed procedure is the result of exchange with the scientific literature and the various theoretical models that have been published about it. The same is divided into four main phases: in the first two individual diagnoses of organizational climate variables and job satisfaction are made using techniques such as WES and JDI prestigious and validation in the international context, in the third phase are correlated both variables from the use of the Pearson correlation coefficient and analyzing the internal consistency of each of the variables under study, finally in the fourth stage of a proposal tailored to the needs of the context intervention becomes. The main results of the investigation are given as precisely the contribution of this process and the methodology described clearly as allowing it to similar scenarios perfectly replicable Venezuelan educational context, in addition to the opinion of experts, the has proposed intervention design quality, relevance, feasibility of implementation and quality of the designed actions.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
Introducción	7
I.- Comportamiento organizacional	8
I.1 Clima organizacional	9
I.1.1 Conceptos de clima organizacional	10
I.1.2 Funciones del clima organizacional	14
I.1.3 Tipos y Características del Clima Organizacional	16
I.1.4 Dimensiones de análisis del clima organizacional	18
I.2 La satisfacción laboral como variable dependiente del clima organizacional	23
I.2.1 Definición y factores de satisfacción laboral	25
I.2.2 El desarrollo profesional y su incidencia en la satisfacción laboral	30
I.3 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	31
I.3.1 Intervención sobre clima organizacional	32
Conclusiones	34
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	
Introducción	35
II.1 Caracterización general del contexto	35

II.1.1 La Misión Sucre	35
II.1.2 La Aldea Universitaria “República Argentina”	38
II.2 Diseño del procedimiento para correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral	39
II.2.1 Fase I: Diagnóstico del clima organizacional	41
II.2.2 Fase II: Determinación de la satisfacción laboral	51
II.2.3 Fase III Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral	53
II.2.4 Fase IV Intervención	56
Conclusiones	60
 CAPÍTULO III PLAN DE MEJORAS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA ALDEA UNIVERSITARIA “REPÚBLICA ARGENTINA” DE CUMANÁ	
Introducción	61
III.1 Resultados de la Fase I, Diagnóstico del clima organizacional	61
III.1.1 Categoría Relaciones Interpersonales	65
III.1.2 Categoría Autorrealización	68
III.1.3 Categoría Estabilidad/Cambio	70
III.2 Resultados de la Fase II, Determinación de la satisfacción laboral	76
III.3 Resultados de la Fase III, Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	79
III.4 Fase IV Intervención	81

III.4.1 Plan de mejoras propuesto	82
III.4.2 Valoración de la factibilidad del plan de mejora para modificar el clima organizacional en la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná	83
Conclusiones	87
CONCLUSIONES GENERALES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Los humanos son seres sociales, por ello no pueden vivir aislados, si no en continua interacción con sus semejantes. Tienen que cooperar unos con otros y constituirse en grupos o asociaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual o aislada no sería posible. De esta unión nace la organización: una agrupación de dos o más personas constituidas en un sistema de actividades, coordinadas de manera consciente, y donde la cooperación es esencial.

La organización surge entonces, de la necesidad humana de intercambiar o colaborar unos con otros para alcanzar un fin común, que en la mayoría de los casos, puede ser bien productivo si se dispone de una estructura establecida. Con buen personal cualquier institución funciona, más aún, si todos conocen el papel que deben cumplir, y la forma en que tienen relación unas con otras.

La organización moderna debe estar abierta al mantenimiento de un clima organizacional óptimo, donde las buenas relaciones interpersonales predominen para que el trabajo sea realizado con entusiasmo y por supuesto con efectividad.

Al respecto, Chiavenato (2007) señala que: “el recurso humano dejó de ser simplemente recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser visto como seres dotados de inteligencias, conocimientos, habilidades, personalidades, aspiraciones y percepciones entre otros”.

En tal sentido, el rol de los recursos humanos en las organizaciones corresponde a un compromiso de actitud, dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desarrollo de las labores empresariales, con el deseo de pertenecer y alinear los objetivos individuales con los organizacionales y de esta forma convertirse en socio estratégico de una empresa. La Gestión de Recursos Humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización. Así lo confirma Guest (2012) al decir: “La gestión de recursos humanos es una función importante en una organización. El

personal involucrado en las actividades de gestión de recursos humanos tiene un papel importante que desempeñar. Sus responsabilidades incluyen la contratación de empleados y la capacitación de estos, los salarios de gestión, la aplicación de los beneficios del personal, la evaluación del desempeño laboral, el desarrollo de actividades recreativas y la motivación al personal laboral para mejorar su rendimiento en el trabajo. Con el fin de trabajar en esta área, es necesario adquirir las habilidades y conocimientos especializados a través de la formación educativa”.

Cabe destacar que es importante que las organizaciones se tracen objetivos a corto y largo plazo, que vayan ligados a la misión y visión de la misma, para que puedan permanecer en el tiempo. Por esto se deben establecer estrategias que sirvan de guías en la toma de decisiones para el logro de los mismos, lo cual depende de la capacidad de gestionar los recursos humanos, aunado a esto esas organizaciones se interesan por estudiar los factores que repercuten en el rendimiento de su personal, siendo uno de ellos el clima organizacional. Según Chiavenato (2007) el clima organizacional “se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización”, y es percibido como favorable o desfavorable los intereses del grupo en la institución.

Según Likert, citado por Brunert (1983) establece que “el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas y sus valores”.

En relación con lo expuesto anteriormente el clima organizacional es de vital importancia en una empresa, ya que representa el ambiente en el cual los individuos laboran en sus jornadas de trabajo que puede afectar de manera positiva o negativa dependiendo como sea percibido. Este mismo autor ratifica que “la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende estrictamente de las características personales sino que también de la forma en que esta perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización”.

En este orden de planteamientos, es oportuno destacar el clima organizacional en el contexto educativo, donde muchas veces se da cuenta que la mayoría de los individuos que cohabitan en las instituciones educativas, no logran descifrar cuáles son los objetivos por alcanzar; es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes.

Situación ésta que viene a querer ser superada en Venezuela, a través de la Misión Sucre, que nace para romper, por la vía de la Educación Superior, los antiguos círculos de exclusión, cuyo objetivo es incorporar a la universidad, a todos los bachilleres que quieren estudiar, cumpliendo con el derecho a la educación, contenido en el capítulo VI (De los Derechos Culturales y Educativos) de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Esta Misión fue creada mediante Decreto Presidencial Número 2601, del 8 de septiembre del 2003; se propone municipalizar la educación superior, orientarla hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, acervos, exigencias y potencialidades.

El plan educativo se concibe como un proceso de movilización social dirigido a garantizar la participación de todos y todas en la cultura y el conocimiento, a construir ciudadanía, generar comunidades de conocimiento, espacios flexibles y accesibles para el aprendizaje permanente.

Estos espacios se materializan a través de las aldeas universitarias, las cuales deben trabajar bajo esta concepción y sobre todo bajo un clima organizacional armónico, estable y apropiado para alcanzar los objetivos de la misión, que sólo puede lograrse mediante la integración de todas y todos y el sano entendimiento en las relaciones personales y profesionales.

Ahora bien, en la Aldea “República Argentina” de Cumaná, desde hace algún tiempo se vienen observando dificultades que están entorpeciendo su adecuado desenvolvimiento, entre ellas se destaca un inadecuado esclarecimiento de todo el personal sobre cuáles son las funciones que han de desarrollar y cómo, lo que

provoca que tanto coordinadores como docentes, no actúen dependiendo de los lineamientos de la gerencia.

Además, se observa poca comunicación entre los involucrados en el proceso educativo que se manifiesta a partir de que los mensajes no llegan adecuadamente ni en el momento oportuno generando incertidumbre y desinformación a los profesores para su desempeño.

En otro orden de cosas, existen problemas de planificación que imposibilitan trazarse estratégicamente hacia donde debe ir la aldea, lo que ocasiona realizar actividades que no todas las veces son las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Se aprecian también una importante inestabilidad en la gestión de la aldea, motivada en lo fundamental por un cambio constante de coordinadores, que repercute en las políticas de trabajo diferentes que esto se han ido trazando, en las prioridades que se definen, incluso en la selección de personal que laboraría en la aldea, todo lo cual provoca inestabilidad del claustro.

Todos estos elementos constituyen la **situación problémica** de la investigación y llevaron a plantearse el siguiente **problema de investigación**.

¿Cómo incide el clima organizacional presente en la Aldea “República Argentina” de Cumaná en la satisfacción laboral de sus profesores?

A partir de este problema de investigación se define como **objeto de estudio** el clima organizacional y como **campo de acción** la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en la Aldea “República Argentina” de Cumaná.

En correspondencia con el problema de investigación formulado se planteó el siguiente **objetivo general**.

Desarrollar un procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional en la Aldea “República Argentina” de Cumaná sobre la satisfacción laboral de profesores.

Objetivos específicos

1. Sistematizar de la literatura científica referente a comportamiento y clima organizacional, satisfacción laboral, procedimientos, test y herramientas para analizar la correlación entre ambas variables.
2. Diseñar un procedimiento que permita describir la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en contextos educativos.
3. Implementar el procedimiento diseñado en la Aldea “República Argentina” de Cumaná.
4. Valorar los resultados de la implementación del procedimiento diseñado en la Aldea “República Argentina” de Cumaná

Se propone una investigación de tipo correlacional que dé cuenta de la incidencia de las variables del clima organizacional sobre los elementos de la satisfacción laboral y que posibilite definir como **hipótesis** del estudio que:

Si se determinan las categorías del clima organizacional que están incidiendo en una determinada manifestación de la satisfacción laboral, entonces es posible hacer propuestas de intervención sobre este.

La Justificación de la investigación está dada a partir de la **significación teórica** que reporta un estudio de este tipo en el que se asimilan e integran diferentes aspectos que conforman el marco teórico referencial que posibilite tomar posición de la literatura revisada y proponer un procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en contextos educativos. En tanto el **valor metodológico** puede atribuírsele a la concepción, diseño y puesta en práctica de un procedimiento que permita describir la incidencia de los indicadores del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de profesores en contextos educativos. Desde el punto de **vista práctico**, el procedimiento permitirá, a partir de que se conozca cuáles son los indicadores del clima que están incidiendo en la satisfacción laboral de los profesores en la Aldea, proponer acciones de mejora. El **valor social** está dado por los beneficios directos que puede aportar a los implicados en la

experiencia la oportunidad de ser partícipes de un proceso de análisis descriptivo de su clima organizacional y de su percepción sobre la satisfacción laboral y el valor que puede tener aportar una propuesta de intervención para mejorar el clima como instrumento de gestión.

Dentro de los **métodos** utilizados en la tesis se pueden señalar el histórico lógico, el método de observación y el de análisis y síntesis. En tanto las **técnicas** se correspondieron con la escala de clima social en el trabajo, el inventario de satisfacción en el trabajo y el trabajo en grupo.

El trabajo de investigación se **estructura** en tres capítulos. El Capítulo I aborda el Marco Teórico de referencia de la investigación, y se elabora luego de una minuciosa revisión bibliográfica. En el Capítulo II se recoge una caracterización general del contexto donde tendrá lugar el estudio además de todo lo relativo al diseño metodológico de la investigación, específicamente se da cuenta del procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en el contexto de las Aldeas universitarias de la Misión Sucre. Mientras que en el Capítulo III se muestran los resultados obtenidos de la valoración, a partir de métodos estadísticos, de la incidencia de los indicadores del clima organizacional sobre la satisfacción laboral y el plan de mejoras propuesto.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

Una de las prioridades actuales del sistema educativo es consolidar un proceso formativo flexible y dinámico que permita el desarrollo óptimo del proceso de enseñanza. En correspondencia se requieren organizaciones educativas que combinen adecuadamente un eficiente desarrollo de sus procesos pedagógicos y administrativos hacia el logro de mejores resultados, donde el factor humano y específicamente la cultura y el clima organizacional que se logre promover jugarán un papel determinante para estos fines.

En correspondencia con lo anterior, el análisis de las diferentes fuentes consultadas tuvo como objetivo Sistematizar de la literatura científica referente a comportamiento y clima organizacional, satisfacción laboral, procedimientos, test y herramientas para analizar la correlación entre ambas variables. (Ver hilo conductor que se muestra en la figura 1.1)



Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación. Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO I Marco teórico referencial de la investigación

I. Comportamiento organizacional

Las organizaciones laborales en sentido general y las instituciones educativas de forma particular y como partes de este todo, necesitan enfocar sus esfuerzos por ser cada vez más eficientes. Para este empeño muchos recursos se han destinado a la mejora de los sistemas de producción y calidad, en tanto a perfeccionar el papel del factor humano se han dedicado menos energías, lo cual resulta poco conveniente en las organizaciones, pues en ellas se experimenta un comportamiento organizacional, del que dependen muchas de sus funciones.

Según Robbins(1996) “El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, y luego aplica ese conocimiento para lograr que las organizaciones trabajen con mayor eficacia. De manera específica, el CO se enfoca en la forma de mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción del empleado con su trabajo”.

Muchos autores coinciden en plantear que el CO incluye dentro de su estudio variables independientes que agrupa en tres niveles diferentes, a decir:

- Nivel individual: donde se hace referencia a la personalidad, las habilidades, los aprendizajes, las actitudes, la motivación, los valores, entre otros.
- Nivel grupal: donde se analiza el liderazgo, la comunicación, las dinámicas, la interacción, los equipos de trabajo, etc.
- Nivel organizacional: donde se incluyen la cultura organizacional, el clima laboral, el cambio organizacional, la responsabilidad social, etc.

En este estudio se realizará un análisis concreto de la relación del clima organizacional como variable independiente del comportamiento, con la satisfacción laboral como variable dependiente de este.

Ahora bien, mejorar continuamente la calidad educativa es una actividad de todos que convoca y moviliza a las instituciones para cumplir con la visión y la misión; la búsqueda de un proceso de calidad en las instituciones educativas, que no tenga solamente la función de enseñar, sino favorecer la formación integral del individuo y el potencial humano para que se pueda dar un proceso de calidad. Antes de iniciar una búsqueda de calidad educativa se debe evaluar todo el potencial humano con que se cuenta, para lograr un buen clima organizacional orientado al logro de los objetivos propuestos que genere la satisfacción y compromiso de todos.

Indudablemente un centro educativo que construye calidad, ha de trabajar en varios frentes, entendiendo que la calidad tiene que ver, sobre todo, con que los procesos que se desarrollan en el interior de la comunidad educativa, sean profundamente humanos, no discriminatorios, y con énfasis de atención a quienes presentan mayor déficit y exclusión. Ante esto se plantea la necesidad de que todos los miembros de las instituciones educativas deben luchar para obtener un buen clima organizacional y óptima satisfacción laboral, ya que la falta de éstos, ocasiona un fraccionamiento del proceso educativo y por ende debilidades en las acciones de enseñanza y en el aprendizaje de los educandos.

Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Patersson, Warr & West, 2004). Sin embargo, a pesar de dichos aportes, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992). Considerando estos antecedentes se justifica teóricamente la presente investigación y se analiza de forma independiente cada una de estas variables.

I.1 Clima organizacional

Toda situación laboral implica un conjunto de factores propios del ser humano, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas, comunicación, relaciones

interpersonales, toma de decisiones, motivación, además del ambiente que rodea su campo laboral, y la forma cómo percibe el clima organizacional. Esta última es fundamental para el desarrollo, evolución y adaptación al medio externo de la organización. Es claro hoy día, para el crecimiento de una empresa, la importancia del conocimiento por parte de cada trabajador, del clima que rodea a la organización y todo gerente tiene que estar consciente de este hecho, para así explotar esta realidad.

I.1.1 Conceptos de clima organizacional

Existen muchas definiciones del concepto de clima organizacional, algunas de éstas derivan del enfoque teórico que presenten los autores respecto al concepto (clima como variable dependiente, independiente, mediadora, entre otros).

Según Litwin & Stringer (1968), el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales, actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

Gibson y otros (1987) plantean la comprensión del clima a través de tres subsistemas: (1) el comportamiento de la gente en las organizaciones; (2) la estructura, concebida como la organización física de los componentes de una organización; y (3) los procesos organizacionales o gestión de los recursos humanos. Es decir, el clima refleja y resume la interacción existente entre los mencionados subsistemas.

Para Toro (1992) el clima es la "apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo". Donde dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (sistema ambiental) con las creencias y valores del individuo (sistema personal).

Se puede entender que el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. En este contexto, señala Martínez (2003) que a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Es evidente, que hablar de clima organizacional encierra una serie de elementos que deben ser comprendidos para entender el estudio del mismo; es así como se debe tener en cuenta primero que una organización está limitada dentro de un espacio y segundo que en el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas y percepciones de los empleadores. Además, el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos como: estructura de la organización, tamaño de la misma, medios de comunicación, estilo de liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales o humanas, entre otras. Por su parte, Chiavenato (2007), expresa lo siguiente del clima organizacional:

“Este puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad”.

Quiere decir este autor, que la adaptación de las personas es importante para pertenecer al grupo y lograr un mejor clima y éste a su vez debe comprender el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de aceptación del grupo, permitiendo establecer relaciones satisfactorias de compañerismo, interés de trabajo, colaboración. Cuando la adaptación es escasa ya sea incomprensión, desinterés, apatía, el clima tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, descontentos, otras, hasta llegar a estados de agresividad e inconformidad.

Para Toro (1992) el clima es la "apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo". Donde dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización (sistema ambiental) con las creencias y valores del individuo (sistema personal).

La persona dentro de la organización evalúa e interpreta el medio específico; se forma de él un modelo con significado y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente cuando interactúa. Álvarez (1992) en un trabajo sobre análisis de los *conceptos*, teorías e investigaciones sobre clima organizacional concluye diciendo que "el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa, es decir, de las relaciones con los miembros del grupo, del desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas y de las condiciones físicas del mismo". El clima organizacional es entonces, un constructor multidimensional, que además puede comportarse como una variable independiente, dependiente o interviniente.

En un estudio acerca del clima organizacional y el trabajo, Chruden y Sherman (1999), revelan que una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y

sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Mientras, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Por último, Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En el cuadro 1.1 se sistematizan los elementos fundamentales que aportan diferentes autores sobre la esencia del clima organizacional.

Cuadro 1.1: Análisis conceptual sobre clima organizacional		
Año	Autor	Elementos esenciales de los conceptos
1968	Litwin&Stringer	actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización
1985	Peiró	actitud del individuo hacia su trabajo
1985	Schein	rol del líder en el intercambio cultural
1987	Gibson y otros	comportamiento, estructura y procesos
1992	Toro	creencias y valores
1992	Álvarez	expresión de las percepciones o interpretaciones
1992	Morán y Volkwein	estructura, percepción o perceptual, interactiva y

		cultural
1999	Chruden Sherman y	organización con personalidad propia.
2003	Martínez	sistema organizacional y el comportamiento individual
2003	Anzola,	percepciones e interpretaciones
2006	Méndez Álvarez	objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación
2007	Chiavenato	estado de adaptación
2009	Chiavenato	ambiente y motivación

Fuente: Elaboración propia

I.1.2 Funciones del clima organizacional

El clima organizacional como variable independiente sociopsicológica tiene en los contextos organizacionales diferentes funciones que ayudan a mantener la homeostasia de estos sistemas a partir de que compensan o auto regulan los procesos que en ellos acontece.

Algunos autores como Martínez, L. (2010) identifican diferentes funciones que se muestran en el cuadro siguiente y que posibilitan entender los objetivos y modos de actuación de estos elementos del clima en los contextos organizacionales para poder diseñar y proponer las intervenciones respectivas.

Cuadro 1.2 Funciones del clima organizacional	
Objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales

	amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de

	grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Martínez, L. (2010).

I.1.3 Tipos y Características del Clima Organizacional

Las dimensiones y factores que inciden y determinan el clima de una organización, sugieren la existencia de diversos tipos de clima. En general, se puede decir que el clima refleja los valores, las actitudes, las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima y que pueden tener características propias.

Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal refiere las variables causales: definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, y las variables intermedias: que están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal. Las variables finales, surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Refiere el mismo Likert citado por Brunert (1983) que la interacción de cada una de las variables mencionadas trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

A. Clima de Tipo Autoritario:

Sistema I: Autoritarismo Explotador: Caracterizado por la falta de confianza y por el uso extenso del temor, las sanciones y las comunicaciones hacia abajo. Hay poca interacción entre el superior y sus subalternos estableciéndose con base en el miedo y la desconfianza. Son organizaciones muy centralizadas y la mayoría de las decisiones se toma en la cima.

Sistema II: Autoritarismo Paternalista: Caracterizado por una confianza condescendiente de la dirección en sus empleados. Uso de recompensas y algunas veces el castigo para motivar al personal. Existe interacción superior-subalterno con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. La mayor parte de las decisiones se toma en la cima, pero algunas se toman en niveles inferiores.

B. Clima de Tipo Participativo:

Sistema III: Consultivo: Se caracteriza por un alto grado de confianza en sus empleados. Las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subalternos que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Sistema IV: Participativo y de grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en forma integral en cada uno de los niveles. La comunicación es ascendente, descendente y lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de

rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Como puede observarse, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Por otra parte, cabe mencionar que el clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tengan de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentran: logros, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. En las negativas se pueden señalar. Insatisfacción, desadaptación, improductividad, entre otras.

Otro aspecto a resaltar, es la teoría de clima Organizacional de Likert citado por Brunet (1983) en la que se establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

I.1.4 Dimensiones de análisis del clima organizacional

En una organización se puede encontrar diversas escalas de clima, de acuerdo como éste se vea afectado o beneficiado y a la percepción de los resultados de los investigadores que las proponen. Litwin citado por Rodríguez (1999), expone en relación a las escalas del clima organizacional, lo siguiente:

Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización ponga énfasis en la cooperación de un ambiente de trabajo libre, informal y poco jerarquizado.

Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo, en la

medida en que la supervisión que reciben sea de tipo general y no estrecha, conociendo con certeza cuál es su trabajo y sus funciones.

Recompensa: en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando, no se apliquen sino que se incentive al empleado a hacer bien su trabajo.

Desafío: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor, el desafío ayuda a mantener un clima competitivo necesario en toda institución.

Relaciones: es la existencia de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos, los formales que forman parte de la estructura jerárquica y los informales que se generan a partir de las relaciones de amistad.

Cooperación: es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo en el apoyo mutuo.

Estándares: esta dimensión tiene que ver con la forma como los miembros de una institución percibe los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír opiniones diferentes, hace énfasis en que los problemas no permanezcan escondidos o se disimulen, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas evitan que se genere el conflicto.

Es importante señalar que el clima organizacional, es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para estar

seguro de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos que van ligados con la motivación del personal y este puede repercutir sobre su comportamiento y su desempeño laboral.

Las organizaciones educativas universitarias como sistema social deben encaminar sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos, los cuales se enmarcan en las políticas nacionales y regionales; para ello necesitan de la participación de una diversidad de factores, entre los que se pueden mencionar: El comportamiento humano de quienes la conforman (directivos, docentes, estudiantes, representantes), la normativa educacional existente, los recursos materiales, el currículo; estos elementos interactúan en el contexto funcional y dan origen al clima de la organización. Dentro de estos elementos es indispensable resaltar el factor humano, puesto que en ellos recae gran parte de la responsabilidad de establecer las relaciones interpersonales que identifican el ambiente de trabajo, que incidirán positiva o negativamente sobre el mismo, facilitando o estableciendo limitaciones para el logro de los objetivos institucionales que se hayan planteado.

En cambio Likert (1967), en su teoría de clima organizacional propone las siguientes dimensiones: (a) Liderazgo, (b) fuerzas motivacionales, (c) comunicación, (d) toma de decisiones, (e) establecimiento de metas y (f) control. Se considera que estas dimensiones del clima organizacional interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción y la eficiencia. A los efectos de esta investigación se asume como principal soporte teórico la teoría de Likert y las dimensiones consideradas son: Liderazgo; Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones, no se consideraron las dimensiones: establecimiento de metas y control ya que fueron seleccionadas como indicadores de la dimensión liderazgo.

A continuación se presentan las cuatro dimensiones del clima organizacional seleccionado para este estudio según la teoría de Likert.

Una de las dimensiones que se pretenden demostrar como influyente del clima organizacional es el estilo de *liderazgo* del gerente que dirige y coordina las instituciones educativas. El liderazgo es necesario en todos los tipos de

organizaciones educativas y en cada uno de sus departamentos. El gerente necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder. La acción del gerente en todos los niveles debe estar orientada a influir sobre el personal para ayudarlo a alcanzar sus objetivos en otras palabras, satisfacer sus necesidades. En consecuencia, los gerentes en el nivel de supervisión, necesitan de un equilibrio de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para ser un líder triunfador. Deben poseer las destrezas técnicas, junto con las humanas, que se requieren para el ámbito laboral particular, aunque en muchos casos el liderazgo eficiente en este nivel de gerencia se puede inclinar hacia las destrezas humanas y en menor grado de destrezas conceptuales.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Para esta investigación el liderazgo se considera "el proceso de motivar y desarrollar a los demás para el trabajo efectivo".

La contribución de las teorías de la *motivación*, resultan muy significativas en el campo de la gerencia, donde existe un interés creciente por mejorar la calidad de vida en el trabajo, referido a la mayor participación en la toma de decisiones organizacionales y a la integración de las metas individuales y las de la organización, igualmente, cuando se pretende incrementar el desempeño mediante mejoras en los insumos humanos al proceso de producción, para crear un clima organizacional que sea motivación es "el impulso capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia la consecución de un objetivo organizacional".

La *comunicación* resulta de vital importancia en las organizaciones educativas, para mejorar efectivamente el liderazgo del gerente, al emplear una fluida y productiva comunicación con sus empleados, al tomar en consideración todas y cada una de sus opiniones. Además, la comunicación no facilita solamente las funciones administrativas sino que también relaciona la empresa con su ambiente externo, siendo esta responsabilidad compartida con todas las personas de la organización y no sólo por el líder, quien establece el tono apropiado de las comunicaciones

efectivas. En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para establecer la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación de los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicación capaz de suplir las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de proveerlos de una idea adecuada de lo que está sucediendo. Se define entonces la comunicación, según Stoner (2004) como el "Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.". Lo cual significa que existe un intercambio de información sea de forma gestual o verbal a través del cual se transmite un significado. Este intercambio informativo es propicio para la toma de decisiones.

La *toma de decisiones* dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas menos que ideales. Motta (1993), apoyado en el enfoque de sistemas define la toma de decisiones como "un proceso mediante el cual un gerente puede alcanzar objetivos, políticas y estrategias".

Para efectos de este estudio la toma de decisiones se considera como "el proceso en las organizaciones que se relaciona con la unidad básica del comportamiento del hombre y constituye un medio para alcanzar las metas u objetivos organizacionales".

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

En tanto, Gibson y otros (1987) plantean la comprensión del clima a través de tres subsistemas: (1) el comportamiento de la gente en las organizaciones; (2) la estructura, concebida como la organización física de los componentes de una organización; y (3) los procesos organizacionales o gestión de los recursos humanos. Es decir, el clima refleja y resume la interacción existente entre los mencionados subsistemas.

I.2 La satisfacción laboral como variable dependiente del clima organizacional

Según su definición más simple, la satisfacción es la razón, acción o modo con que se sosiega y se responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un móvil en sí mismo dentro del comportamiento de los trabajadores; es decir, éstos mantienen una actitud positiva en la organización laboral para lograr sentirse satisfechos dentro de la misma. Para otros, sin embargo, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Para Daft y Steers (1999) la satisfacción laboral es “el estado emocional placentero y positivo que resulta de la evaluación de nuestro trabajo o de la propia experiencia en

el mismo. Mediante el estudio de la satisfacción se pueden saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal que labora en ella; lo que dará pie a mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo”.

Ahora bien, la pregunta elemental en este contexto es ¿cómo se logra la satisfacción laboral dentro de una organización? Ésta puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades del personal y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés), que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno también es un factor importante y que las condiciones del trabajo sean adecuadas. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren (Camacaro, 2006).

Asimismo, Camacaro (2006) señala que existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que se encuentran: la satisfacción de las necesidades, el cumplimiento positivo de las expectativas y valores, la obtención de resultados mediante encuestas, la comparación entre diferentes estudios, etc. Según este mismo autor, las causas que producen satisfacción o insatisfacción pueden ser:

- **Reconocimiento:** la mayoría de las personas quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.
- **Buen Ambiente:** el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

- **Competencia de la Dirección:** es decir sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.
- **Seguridad en el Empleo:** el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde labora será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

Cuando se habla de satisfacción se refiere en gran medida a la satisfacción de necesidades humanas; por lo tanto, y cuando se habla de satisfacción laboral, se hace referencia al grado de bienestar que siente el personal en su entorno de trabajo, de acuerdo a sus expectativas y a las actividades realizadas, pero también de acuerdo al grado en que sus satisfechas sus necesidades más elementales.

I.2.1 Definición y factores de satisfacción laboral

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M., 2000).

Sikula (1982), cita a Larouche y Delorme define la satisfacción en el trabajo como "una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incentivos del empleado".

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización; una respuesta a sus necesidades entonces puede afirmarse que está satisfecho.

Para otros autores la satisfacción laboral ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), también ha sido definida como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un

individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Pero hoy en día, la satisfacción laboral se considera una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004).

A efectos de esta investigación la satisfacción laboral es definida como, la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las relaciones interpersonales y los incentivos que éste le ofrece a través del reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo profesional. El análisis de los resultados evidencia que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción laboral:

1. Factores Motivadores o Satisfactorios, referidos al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, considerados como factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia. Cuando los factores motivadores son óptimos, sube sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios provocan ausencia de satisfacción.

2. Factores Higiénicos o Insatisfactorios: referidos a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, y las oportunidades existentes. Cuando esos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancialmente la satisfacción. Cuando son precarios provocan la ausencia de satisfacción.

Mientras los factores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Herzberg citado por Cook, Warr y West (1981), consideraron que tanto el ambiente externo -contexto ambiental como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Los factores

motivacionales producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia.

Una de las dimensiones a investigar en este trabajo como elemento que afecta el nivel de satisfacción de los docentes, son las relaciones interpersonales, tomando en cuenta que el ser humano vive en el grupo y que responde con algunas de sus conductas individuales en función del grupo al cual pertenece. Blum y Naylor (1977) expresan que: “Todo aquel que haya ocupado un puesto sabe que si sus relaciones con sus compañeros de trabajo no son buenas, el empleo será insatisfactorio. Para que un individuo encuentre satisfacción en su empleo deberá sentir que está en buenos términos con sus compañeros”; es decir, que la satisfacción va a depender de las relaciones personales que establezca con sus compañeros.

Las relaciones interpersonales según Kirtz (2009), se definen como: “un aspecto esencial para progresar y mejorar los rendimientos laborales. El conseguir formar buenas interacciones con los demás, es una habilidad que debe desarrollarse y perfeccionarse en todo momento”; lo cual significa que es de vital importancia tener y mantener buenas relaciones para alcanzar el mejor rendimiento laboral.

Así mismo, Gibson, Ivancevich y Mattison (1995) reconocen que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros.

Desde la perspectiva de estos autores los factores que pueden influir en la satisfacción laboral se agrupan en dos dimensiones:

a) Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

La Inteligencia:

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

Adaptación personal:

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, alas presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser discrepante si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suya.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de su puesto de trabajo, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo; sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

b) Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

Factores de situación específicos: hacen referencia a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo: Entre ellos están:

Pago: Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparando el salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor.

Seguridad del Empleo: La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y que su predecesor experimenta una sensación de realización, orgullo y valía personal

Participación y reconocimiento personal: El empleado actual tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar esa sensación, siempre que se le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa.

Posición profesional: De acuerdo a estudios de Robinsón, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Supervisión: Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores.

Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

I.2.2 El desarrollo profesional y su incidencia en la satisfacción laboral

El desarrollo profesional es un factor decisivo para mejorar el desempeño laboral y alcanzar la tan anhelada satisfacción que todo empleado quiere lograr, pues de ella dependerá en gran medida el rendimiento en sus respectivas funciones.

Según De Cenzo y Robbins (2001), “el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que conlleva a requerir nuevas habilidades y aptitudes, interesándose en el crecimiento personal del empleado, pensando más en su carrera futura que en el cargo actual”. Ello significa que el trabajador debe procurar desarrollarse eficazmente en su labor para llegar a alcanzar puesto de mayor expectativa y rango en la organización, lo cual bien pudiera promover mejores satisfacciones laborales.

El desarrollo profesional puede estimarse a través de la evaluación del desempeño, la cual constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. Rodríguez (2002) plantea que la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones.

La *identificación* busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar al medir el desempeño, a partir del análisis de cargos; la *medición* es el elemento central del sistema de evaluación y busca cómo comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos; y la *administración* es el punto clave para disponer del potencial humano de la organización. La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión, de integración, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado y de motivación; además de que puede identificar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización (Rodríguez, 2002).

El desarrollo de talento humano está estrechamente relacionado con el desarrollo de la carrera profesional de la persona dentro de la organización e incide directamente

en la satisfacción laboral. El *desarrollo de carrera*, según Robbins (1998), “es la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro profesional del trabajador”. De ello se infiere que puede ir escalando cargos toda vez que el empleado supere los objetivos trazados.

Entre las principales herramientas utilizadas por las organizaciones para el desarrollo de carrera están los centros de evaluaciones, en los cuales se miden a los trabajadores de acuerdo con los objetivos y logros alcanzados, se les realiza pruebas psicológicas y, junto con la evaluación del desempeño, se realiza la proyección de ascenso de la persona dentro de la organización, acorde también a la planeación estratégica del talento humano y el plan de sustitución y reemplazos de la misma.

I.3 Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Para Psico Consult (2012), “el clima organizacional hace referencia a todos aquellos juicios y percepciones que poseen los miembros de una organización en relación a su funcionamiento, dinámicas de trabajo y estructura”. Puede entenderse entonces que es un aspecto complejo y vital de la organización.

Según Silva (1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas.

El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral. El clima organizacional varía de

una organización a otra; sin embargo, existen ciertas dimensiones que permiten identificarlas respectivamente.

Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en la relación entre el clima y desempeño (Kopelman, Brief&Guzzo, 1990; Parker, 2003). Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes. Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo tanto los autores en general hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables, sino considerándolo como un predictor. (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos meta-análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con los desempeños y rendimientos en el trabajo se encuentran: los estilos de supervisión, apoyo, riesgo y toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura (Schratz, 1993).

I.3.1 Intervención sobre clima organizacional

Finalmente si el objetivo central de la investigación está relacionado con hacer una propuesta para modificar el clima en correspondencia con las debilidades detectadas, en este apartado se hace un análisis de las diferentes propuestas reportadas en la literatura científica revisada al respecto para intervenir sobre el clima.

Al realizar este análisis se encontró tres perspectivas fundamentales; Ornstein (1986), Kozlowski y Doherty (1989), Mañas, González-Romá y Peiró (1999) y el enfoque basado en las prácticas de recursos humanos.

a) El diseño de ambientes físicos y la manipulación de símbolos: Ornstein (1986):

Manipulación de 3 tipos de símbolos:

✓ de autoridad (una bandera, una foto del presidente, una recepcionista vestida de manera formal).

✓ de empatía (plantas, trabajos de artesanía, revistas, una foto familiar, una recepcionista vestida de manera informal).

✓ de recompensa (certificados, trofeos, placas, diplomas).

Resultados:

✓ Exposición a símbolos de autoridad → + estructura y – autonomía.

✓ Exposición a símbolos de empatía → + autonomía y + consideración hacia las personas.

✓ Exposición a símbolos de recompensa → + énfasis en las recompensas asociadas al rendimiento

b) El director como modelador de clima.

Kozlowski y Doherty (1989): el líder como filtro interpretativo.

✓ Los empleados con buena relación con su líder tenía puntuaciones de clima más similares a las puntuaciones de sus respectivos líderes, que los empleados con relaciones de baja calidad con sus líderes.

Mañas, González-Romá y Peiró (1999):

✓ Relación positiva entre la calidad de la relación líder-miembro y el clima psicológico de apoyo, innovación, orientación a objetivos, y formalización.

c) Las prácticas de recursos humanos.

¿Qué prácticas (selección, formación, motivación, dirección, liderazgo, etc.) pueden influir en el clima organizacional? ¿Cómo?

Conclusiones del Capítulo

- ✓ El Clima Organizacional es de gran importancia en las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.
- ✓ La participación de todos los miembros del personal académico, en la elaboración de un sistema de objetivos personales y organizacionales coincidentes, que permitan obtener la armónica articulación entre valores personales y objetivos institucionales permite elevar la motivación de todos los participantes del proceso y por ende el clima laboral y la satisfacción en el trabajo.
- ✓ Luego de la revisión teórica efectuada es posible adoptar las dimensiones del clima organizacional y los factores de la satisfacción laboral que permitirán realizar un estudio descriptivo para correlacionar ambas variables.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

Este capítulo de la tesis, teniendo en cuenta los objetivos trazados, se estructura en dos partes fundamentales: una primera donde se realiza una caracterización general del contexto donde tiene lugar la investigación. En un segundo momento de este capítulo se da cuenta del diseño del procedimiento para correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral, a partir de que se describe lo que acontece en cada una de las fases de este procedimiento en cuanto a objetivos y tareas que en ellas se realiza, lo cual permitirá correlacionar las dimensiones del clima organizacional como variable independiente con los factores de la satisfacción laboral como variable dependiente.

II.1 Caracterización general del contexto

Conocer con profundidad el contexto donde tendrá lugar cualquier tipo de estudio, constituye para quien lo realiza un elemento de suma validez, pues ayuda a entender mejor los fenómenos que se suceden y en correspondencia con esto a diseñar mejores propuestas de solución. Para realizar esta caracterización general se parte de describir el surgimiento de la Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela, sus objetivos y funciones y tareas fundamentales. En un segundo momento se realiza la caracterización de la Aldea Universitaria “República Argentina”, teniendo en cuenta la estructura organizativa por la que está compuesta la aldea universitaria, la cantidad de personal que trabaja y clasificación por categorías docentes, los diferentes programas que se estudian, así como la matrícula por cada programa, entre otros elementos descriptivos de la aldea.

II.1.1 La Misión Sucre

La Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela surge como proyecto estratégico del Gobierno Revolucionario para refundar la república y con ello vencer la deuda social acumulada durante décadas, el dramático desequilibrio de la distribución de la riqueza nacional, los elevados índices de exclusión que mantenían

a más de 500 000 bachilleres sin cupos en la Educación Superior y la desatención al desarrollo endógeno.

La Misión Sucre como Plan Estratégico y Extraordinario del Gobierno Bolivariano se despliega a partir de las siguientes directrices a saber: la movilización social, la universalización, diferenciación en las trayectorias formativas, municipalización, innovación y flexibilización académica, sentido de propósito y trascendencia de la formación, construcción de ciudadanía y transformación institucional.

En lo relativo a la movilización social, se plantea que la Misión Sucre promueve la participación activa y protagónica de todos los sectores implicados, independientemente de su edad y sexo y condición económica; con una visión positiva de la educación, que estimule la preparación cultural, el crecimiento personal y la evolución social de cada participante; lo cual implica una transferencia real de poder a los ciudadanos y no en términos exclusivos de profesionalización.

La municipalización como directriz de la Misión Sucre supone orientar la educación universitaria hacia lo local y comunitario; tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones, sus necesidades, problemáticas, acervos, exigencias y potencialidades. Se trata de propiciar estudios universitarios en toda la geografía nacional, comprometidos con el impulso y desarrollo endógeno sustentable de cada una de las regiones, de manera que los espacios educativos se expandan a todos los ámbitos de la vida social y no se restrinjan a las aulas.

En este orden de análisis, de lo que se trata es de comprender la necesidad de apertura nuevas modalidades, que puedan asegurar la permanencia y prosecución de los participantes en los estudios universitarios; de ahí la necesidad de generar un desarrollo curricular flexible que permita la transdisciplinariedad en la educación universitaria.

El sentido de propósito y trascendencia de la formación en la Misión Sucre va más allá que la especialización y la profesionalización establecidos por el mercado; no se trata solo de formar para el empleo; se trata de formar integralmente a la persona que contribuya protagónicamente a la transformación de la sociedad. Es decir, se

discute la idea de formar profesionales comprometidos con el progreso nacional y el desarrollo sostenible, con capacidad de emprender y construir sus propios espacios de incorporación a la vida social y productiva, formados para la construcción de la ciudadanía, la consolidación de la democracia participativa y la soberanía nación.

La transformación institucional en la Misión Sucre, se inscribe en una estrategia de transformación de la educación universitaria y aspira a incidir sobre los conceptos, la estructura, las dinámicas y las formas de organización de las instituciones universitarias y demás instancias e instituciones nacionales, para que puedan abrir sus puertas a las personas y construir condiciones de accesos equitativos, garantizando el ejercicio pleno del derecho ciudadano y elevando el nivel educativo de la población en términos globales.

La Misión Sucre por tanto, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y la Fundación Misión Sucre (2006), es concebida como una nueva forma de pensar para hacer educación universitaria, como un modelo pedagógico que se caracteriza por:

- La generación de aprendizajes, saberes y haceres en el marco de un conjunto de oportunidades, espacios, lugares, condiciones y modalidades de formación de la práctica educativa universitaria.
- La adaptación de los estudios universitarios a las condiciones de las diferentes regiones y localidades, sus poblaciones, problemáticas, expectativas y necesidades específicas de desarrollo.
- La corresponsabilidad entre todos los participantes y/o protagonistas del proceso pedagógico universitario en condiciones de municipalización.
- La contraloría social, ejercida por todos los participantes del proceso.
- La ampliación de las oportunidades de formación universitaria y de los lugares de aprendizaje; así como, la comprensión de que el trabajo y la vida social son espacios de aprendizaje.

- La actualización permanente y la vinculación nacional e internacional.
- El aprovechamiento de las potencialidades educativas de las tecnologías de la comunicación e información.
- La transformación del modelo predominante en la educación universitaria por uno que posibilite una nueva forma de concebir, planificar y orientar la educación universitaria en Venezuela.

Con la finalidad de desarrollar y cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre funciona en una infraestructura conformada por una gran red de espacios denominados para efectos de la Misión: “Aldeas Universitarias” (considerados Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista). Las aldeas se encuentran discriminadas en tres grupos:

- 1) Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de Instituciones de Educación Universitaria.
- 2) Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
- 3) Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, PDVSA, Fuerza Armada, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

II.1.2 La Aldea Universitaria “República Argentina”

La Aldea universitaria República Argentina, perteneciente a la Misión Sucre, punta de lanza de la revolución Venezolana, que es un programa de inclusión del Ministerio de Educación Superior creado mediante Decreto Presidencial número 2601, del 8 de septiembre del 2003; caracterizándose por municipalizar la educación superior, orientarla hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, acervos, exigencias y potencialidades.

Tiene como misión potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria

para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

La Aldea Universitaria República Argentina se encuentra estructurada según se representa en el organigrama de la Figura 2.1.

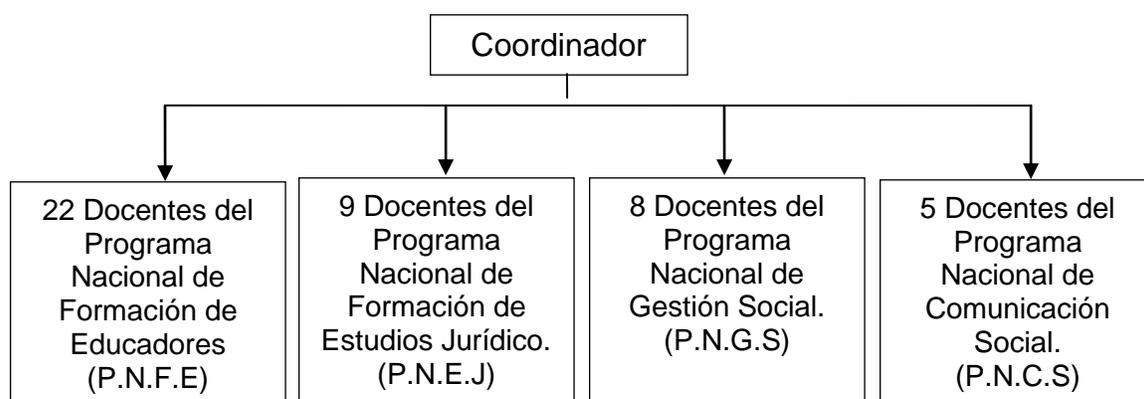


Figura 2.1: Organigrama de la Aldea Universitaria “República Argentina”
Fuente: Datos de la Aldea

En la aldea objeto de estudio se cuenta con una matrícula total de 540 triunfadores y triunfadoras distribuidos de la siguiente manera (Ver Tabla 2.1)

Tabla 2.1: Matrícula de triunfadores de la Aldea Universitaria “República Argentina”	
381	Triunfadores del Programa Nacional de Formación de Educadores.
86	Triunfadores del Programa Nacional de Formación de Estudios Jurídico.
66	Triunfadores Programa Nacional de Gestión Social.
7	Triunfadores del Programa Nacional de Comunicación Social.

Fuente: Datos de la Aldea

II.2 Diseño del procedimiento para correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral

Realizar un proceso investigativo lleva implícito que los investigadores estructuren adecuadamente la lógica de su estudio para poder llegar a la consecución de las metas que se plantean. En correspondencia deben ordenar lógicamente el proceso que seguirán, seleccionar adecuadamente los métodos y técnicas de investigación; así como los contextos de aplicación y los métodos de análisis de los resultados.

En este segundo momento del capítulo se describirá metodológicamente el

procedimiento diseñado para correlacionar las variables clima organizacional y satisfacción laboral, en la figura # 2.2 se da cuenta de manera sintética de este procedimiento, el cual es explicado detalladamente a continuación.

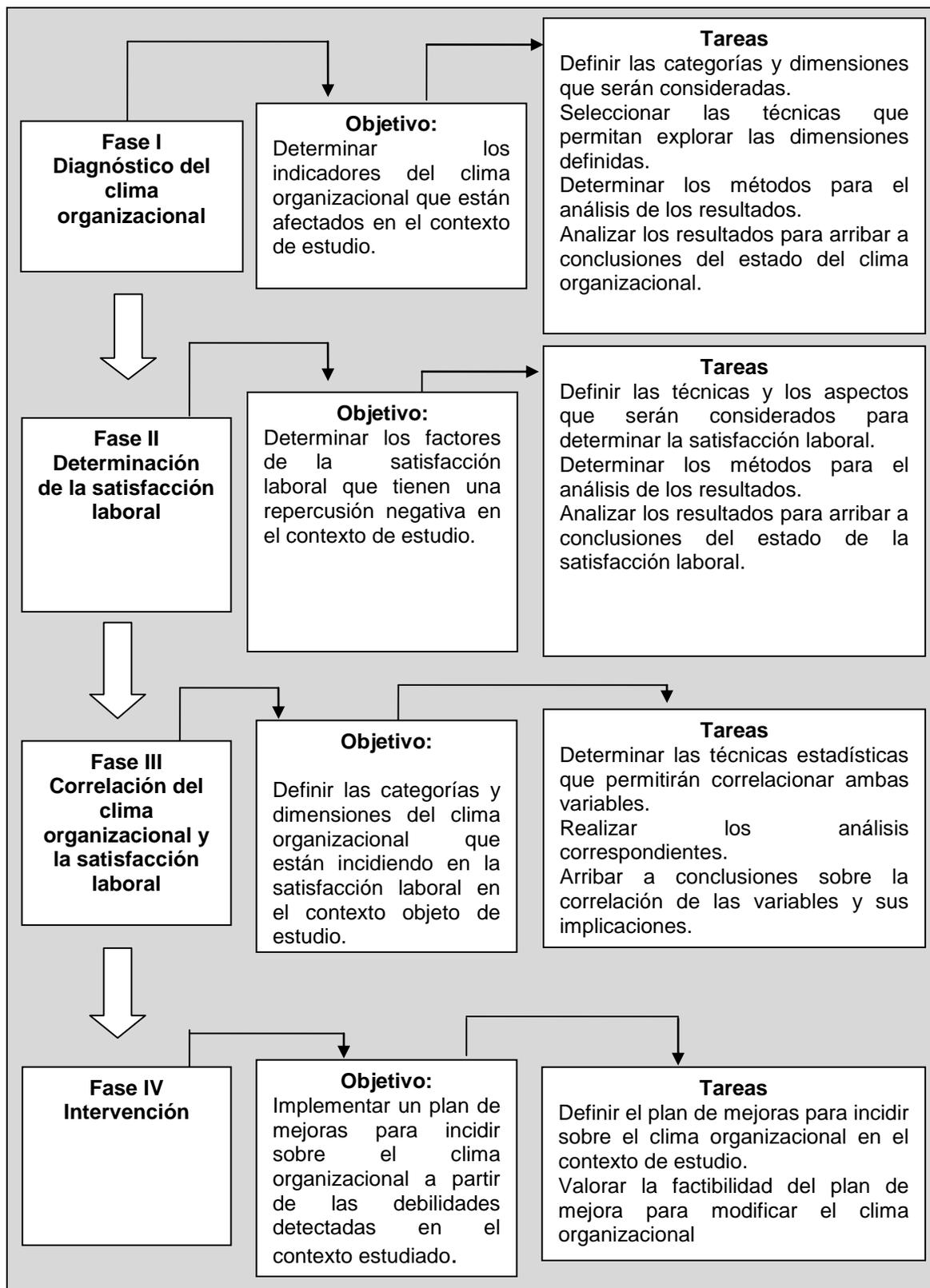


Fig.: 2.2 Procedimiento para correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia.

II.2.1 Fase I: Diagnóstico del clima organizacional

Una vez realizada la construcción del marco teórico de referencia, considerando la necesidad de dar solución al problema científico planteado y realizada la caracterización general del contexto, se decide diagnosticar el clima organizacional presente en la Aldea República Argentina.

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

Despierta un espíritu de grupo.

- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.

- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

También tiene desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

a) Definición de la población y muestra

En toda investigación se requiere definir una población objeto de estudio y extraer de ella alguna muestra representativa, de ser necesario. Según Hurtado (1998), la población se constituye como “el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento y a quien estarán referidas las conclusiones del estudio”. Es decir, la población es el conjunto de individuos, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Al definir una población siempre deben quedar claras las variables de la población que se están investigando, el momento o intervalo de tiempo durante el cual se realiza la investigación y el lugar o espacio que abarca. En esta investigación se investiga la incidencia de la variable Clima Organizacional en la variable Satisfacción Laboral, en la Aldea República Argentina del estado Sucre, municipio Sucre, durante el primer semestre del año 2012.

Esta aldea representa la población objeto de estudio. Una población puede ser finita o infinita. Según Murria (1991) “Una población finita es aquella que está formada por

un limitado número de elementos, así por ejemplo: Estudiantes de las aldeas universitarias. Mientras que una población se considera infinita: “Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande y no se conoce el número de elementos que la integran”, así por ejemplo: todos los triunfadores graduados de la Misión Sucre que están ejerciendo su carrera. En esta investigación la población es finita y representa la muestra en su totalidad.

La muestra es un subconjunto de la población; así lo confirma Murria (1991) al decir: “Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla”. Lo cual significa que la muestra forma parte de la población y es representativa de ésta. Sus principales características son: *representativa* (se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra); *adecuada y válida* (se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población). Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante cálculos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

En este caso no fue necesario acudir a cálculos matemáticos. Para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la Aldea República Argentina, se contaba con una población de 29 docentes colaboradores. De ellos 18 mujeres y 11 hombres y 1 coordinador de aldea mujer. Considerando que el número total de la población nos es muy elevado se decide trabajar con todos para que cumplieran los siguientes requisitos:

- Representación de profesores de todos los programas de estudio.
- Representación de profesores fundadores de la misión sucre en la Aldea y otros de recién inclusión en la misión.
- Representación de profesores de diferentes edades.

b) Definición de las categorías y dimensiones de estudio

A partir de esta definición de la muestra y considerando que un objetivo importante a lograr en esta primera fase del procedimiento está vinculado a determinar las categorías y dimensiones del clima organizacional que están afectadas en el contexto de estudio, y teniendo en cuenta los diferentes enfoques teóricos analizados en el capítulo anterior, se decidió definir para este estudio las siguientes:

C l i m a O r g a n i z a c i o n a l	Categorías de estudio	Dimensiones de estudio
	Relaciones Interpersonales	Implicación
		Cohesión
		Apoyo
	Autorrealización	Autonomía
		Organización
		Presión
	Estabilidad/cambio	Claridad
		Control
		Innovación
Comodidad		

Fuente: Elaboración propia.

Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.

Organización. Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.

Innovación. Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Comodidad. Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

c) Técnica para el diagnóstico del clima

La evaluación del clima se hizo usando la Work Environment Scale (WES) de Moos (1974/1989). Esta Escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo.

Según Moos, Moos y Trickett (1989) en la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, obtenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos

se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar enfocado hacia una dimensión, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales o aspectos de autorrealización o la estructura organizacional del trabajo.

La versión experimental de WES fue aplicada a una muestra de empleados de diferentes centros de trabajo. “En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las sub-escalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada sub-escala debería ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.” (Moos, Moos y Trickett, p.9)

Descripción de la escala

La Escala (mostrada en las categorías y dimensiones de estudio) está formada por diez sub-escalas que evalúan tres dimensiones fundamentales:

1) RELACIONES

Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada por las siguientes sub-escalas:

Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Por ejemplo, el ítem 1 “El trabajo es realmente estimulante”.

Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Por ejemplo, el ítem 22 “La gente se ocupa personalmente por los demás”.

Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Por ejemplo, el ítem 13 “Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien”.

2) AUTORREALIZACIÓN

Se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Por ejemplo, el ítem 24 “Se anima a los empleados que tomen sus propias decisiones”.

Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Por ejemplo, el ítem 35 “Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico”.

Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral. Por ejemplo, el ítem 16 “Aquí parece que las cosas siempre son urgentes”.

3) ESTABILIDAD/CAMBIO

Esta dimensión mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. Por ejemplo, el ítem 17 “Las actividades están bien planificadas”.

Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Por ejemplo, el ítem 28 “Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas”.

Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Por ejemplo, el ítem 9 “Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente”.

Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Por ejemplo, el ítem 20 “La iluminación es muy buena”.

Administración y Evaluación

Es un instrumento de papel y lápiz que consta de 90 frases a las cuales deben contestar verdadero o falso (Ver Anexo #1). Se comienza la administración leyendo en voz alta las instrucciones de la prueba mientras que los sujetos lo hacen en voz baja con su propio protocolo. Luego deberán contestar haciendo un círculo en V o F según consideren verdadero o falso las frases en su caso “Si usted piensa que lo que dice esta frase es cierto la mayoría de las veces, la respuesta será verdadera. Si por lo contrario, cree que la mayor parte de las veces no es cierto, la respuesta es falso”. Si mientras están contestando, se plantea, alguna duda se puede hacer aclaraciones cuando los sujetos lo soliciten, pero se debe poner mucho cuidado para no influir en la dirección de las respuestas. Antes de retirar el protocolo, el examinador debe revisar que se encuentren todos los datos de identificación que se solicitan y las respuestas a todas las afirmaciones.

Para calcular la puntuación directa se deberá utilizar la clave de corrección (Anexo#2), se contarán las marcas que aparezcan en cada una de las columnas, en las que está dividida y se anotara el total en la casilla PD (puntuación directa) en el lugar correspondiente a la sub-escala que se está puntuando. Las puntuaciones obtenidas se transformaran en puntuaciones derivadas; a partir de estas se elaborara el perfil correspondiente (Anexo#3).

d) Método de análisis de los resultados

El análisis de los resultados se realizó utilizando varias técnicas estadísticas, entre ellas algunas de la Estadística Descriptiva, para describir las características de la muestra según los datos obtenidos al aplicar el instrumento de estudio del Clima Organizacional, el Análisis de Fiabilidad para analizar la consistencia interna de los ítems de cada dimensión dentro de cada categoría, en las categorías y en la variable, a través del coeficiente Alfa de Cronbach y además el análisis de correlación, para correlacionar las categorías de la variable independiente Clima Organizacional. Todo se realizó con el apoyo del paquete estadístico SPSS.

Después de analizar cuáles categorías de cada variable tienen relaciones significativas, a través del coeficiente de correlación de Pearson, o sea, cuáles categorías del Clima Organizacional inciden en la Satisfacción Laboral, se traza el plan de mejora.

El **SPSS** es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences* aunque también se ha referido como "Statistical Product and Service Solutions" (Pardo, A., & Ruiz, M.A., 2002, p. 3).

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna, de manera más específica en el SPSS el coeficiente alfa para datos dicotómicos, ya que las respuestas a cada ítem se da en verdaderos o falsos, al codificar estas respuestas las codificamos como 1 para los verdaderos y 0 para los falsos. En el SPSS el coeficiente alfa es equivalente al coeficiente 20 de Kuder-Richardson (KR20). La fórmula 20 de Kuder-Richardson se indica para el cálculo de la consistencia interna de escalas dicotómicas y el coeficiente de alfa de Cronbach para escalas politómicas. Estos coeficientes tienen equivalencia matemática.

Aunque, habitualmente se acepta por lo general que la consistencia interna de una escala puede estar en el rango entre 0 y 1. Teóricamente, los valores podrían oscilar entre -1 y 1. Valores de 1 indicarían una correlación entre ítems cercanas a la

perfección; valores de 0, ninguna correlación; y coeficiente de -1 , una correlación negativa entre los ítems.

Valores de consistencia interna inferiores a 0,70 indican una pobre correlación entre los ítems y aquellos por encima de 0,90 indican redundancia o duplicación de ítems, es decir, que por los menos un par de ítems miden exactamente el mismo aspecto de un constructo y uno de ellos debe eliminarse. Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad se considera un valor entre 0,70 y 0,90 como aceptable (Campo-Arias A. y Oviedo H., 2008).

El alfa de Cronbach es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente. Un resultado negativo denota un alto grado de inconsistencia interna hasta tal punto que no se justifica el cálculo de alfa (Soler, S.F. y Soler, L., 2013).

Las fórmulas para el cálculo de los coeficientes de consistencia interna son:

$$\text{Alfa de Cronbach} = (k / k - 1) (1 - \sum_{i=1}^k s_i^2 / s_T^2)$$

k , número de ítems

s_i^2 , varianza del ítem

s_T^2 , varianza total de la escala

El paquete estadístico como SPSS calcula la consistencia interna de una escala dicotómica con el mismo comando que lo hace para una escala politómica, con igual resultado, la consistencia interna de una escala dicotómica se calcula:

$$\text{KR-20} = (k / k - 1) (1 - \sum_{i=1}^k p_i q_i / s_T^2)$$

k , número de ítems

p_i , % de afirmativo del ítem

q_i , complemento de p_i

s_T^2 , varianza total de la escala

El coeficiente de correlación poblacional está definido como:

$$\rho(x, y) = \frac{Cov(x, y)}{\sigma_x \cdot \sigma_y}$$

Para estimar el coeficiente de correlación se utiliza el coeficiente de correlación lineal muestral, también llamado coeficiente de correlación de Pearson, que no es más que una medida descriptiva de la relación lineal entre dos variables y se calcula:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n\bar{x}^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n\bar{y}^2}}$$

El coeficiente de correlación lineal está entre -1 y 1. Valores de r cercanos a -1 o 1 indican una relación lineal fuerte entre las variables y que es un buen predictor lineal de y.

Por otra parte valores cercanos a cero indican una relación lineal débil entre las variables.

Valores positivos de r suponen que las variables están correlacionadas positivamente lo que significa que cuando x crece y tiende a crecer linealmente. Valores negativos de r suponen que las variables están correlacionadas negativamente lo que significa que cuando x crece y tiende a decrecer linealmente.

II.2.2 Fase II: Determinación de la satisfacción laboral

En la segunda fase del procedimiento y con el objetivo de conocer cuál es el nivel de satisfacción laboral en el contexto objeto de estudio se sigue una secuencia lógica de pasos que conducen a la obtención de resultados que evidencia lo que se quiere.

a) Definición de la población y muestra

Como en el caso del diagnóstico de clima organizacional se trabaja con la misma muestra que ha sido definida con anterioridad, es decir, con la población total, considerando que es en esta donde el investigador está interesado en llegar a correlacionar los elementos del clima organizacional y la satisfacción laboral.

b) Técnica y aspectos para la determinación de la satisfacción laboral

Para evaluar la satisfacción de los empleados se empleará el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969), (Ver anexo # 4). Este instrumento es el más empleado para la evaluación de la satisfacción laboral y es el modelo por el que se han desarrollado la mayoría de las medidas de satisfacción laboral.

El JDI, que en ocasiones se llama en castellano Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST), evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando y la satisfacción, y (5) el salario.

El J.D.I. contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems).

Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad... y así hasta 18 cuestiones. En caso de duda, es factible elegir el signo "?".

Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

c) Método de análisis de los resultados

Al igual que en el caso de la variable independiente; clima organizacional, para el análisis de los datos obtenidos con respecto a los aspectos evaluados de la satisfacción laboral se utilizará nuevamente la estadística descriptiva, el análisis de fiabilidad y el análisis de correlación con apoyo del SPSS como paquete estadístico.

II.2.3 Fase III Correlación del clima organizacional y la satisfacción laboral

En probabilidad y estadística, la correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra: si tenemos dos variables (A y B) existe correlación si al aumentar los valores de A lo hacen también los de B y viceversa. La correlación entre dos variables no implica, por sí misma, ninguna relación de causalidad.

En esta investigación y en esta fase específicamente el propósito fundamental que se persigue es definir las categorías y dimensiones del clima organizacional que están incidiendo sobre la satisfacción laboral en el contexto objeto de estudio para poder proponer un plan de mejora.

Evidentemente para correlacionar los elementos que hemos venido comentando se precisa que se defina las técnicas que se aplicaran.

a) Técnica para correlacionar las variables

Para la correlación de las diferentes categorías y dimensiones del clima organizacional con los aspectos definidos de la satisfacción laboral se propone utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar si las relaciones entre las categorías que se seleccionaron, a través del análisis de la consistencia interna, de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral son significativas.

Un índice que mide relación entre dos variables cuantitativas es la covariancia. Pero este índice tiene el inconveniente de que su valor depende de las unidades de medida de las dos variables, de manera que cuando una de ellas varía en su escala de medida esto origina un cambio en el valor de la covariancia. Fue Karl Pearson quien propuso un índice que era independiente de la escala de medida de ambas variables: el coeficiente de correlación lineal, cuyo cálculo se realiza dividiendo la covariancia por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables:

$$r_{xy} = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$$

El coeficiente de correlación de Pearson (1986) es quizá, el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. El coeficiente r es una medida simétrica: la correlación entre X e Y es la misma que entre Y y X .

La característica fundamental de este índice es que mide la existencia de una relación lineal entre dos variables.

Un coeficiente de correlación igual a cero indica una *independencia total* entre las dos variables, de manera que cuando una de ellas varía esto no influye en absoluto en el valor que pueda tomar la segunda variable. Un coeficiente de correlación igual a -1 indica una dependencia total entre las dos variables, denominada *relación inversa*, de manera que cuando una de ellas aumenta la otra disminuye. Un coeficiente de correlación igual a $+1$ indica una dependencia total entre las dos variables, denominada *relación directa*, de manera que cuando una de ellas aumenta la otra también aumenta (Palmer, A., Jiménez, R. y Montaña, J.J., 2001).

Un coeficiente de correlación alto no implica causalidad. Dos variables pueden estar linealmente relacionadas (incluso muy relacionadas) sin que una sea causa de la otra.

El software estadístico ofrece la matriz de correlaciones cuadrada, con unos en la diagonal (pues la relación entre una variable y ella misma es perfecta), y con los coeficiente de correlación duplicados en los triángulos superior e inferior de la matriz. Cada coeficiente aparece acompañado del número de casos sobre el que ha sido calculado y del nivel crítico que el corresponde bajo la hipótesis nula de que su verdadero valor poblacional es cero.

La mejor forma de observar la linealidad o no de la relación entre dos variables, así como la intensidad de esta relación, es por medio del gráfico de dispersión de la nube de puntos. Así pues, la relación perfecta entre dos variables viene determinada por una recta como figura geométrica mientras que la independencia total viene determinada por una circunferencia (Palmer, A., Jiménez, R. y Montaña, J.J., 2001).

El valor del coeficiente de correlación de Pearson nos permite estudiar la importancia estadística de la relación entre dos variables por medio del análisis de la significación de la asociación hallada. Sin embargo, la significación estadística de una relación está fuertemente determinada por el tamaño muestral utilizado, de manera que a medida que aumenta el tamaño de muestra es más fácil encontrar una relación significativa.

En este trabajo resulta de interés comprobar si existe relación significativa o no entre los elementos estudiados del Clima Organizacional y los parámetros definidos de Satisfacción Laboral, o sea si existe relación significativa o no entre: relaciones, autorrealización y estabilidad/cambio, como categorías de análisis del clima y los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción, y el salario, como dimensiones de la satisfacción.

b) Análisis de los resultados

Para el caso específico de esta investigación se propone que el análisis de resultados se realice utilizando tablas y gráficos que evidencien los resultados alcanzados por las diferentes pruebas aplicadas y den fe de la correlación de ambas variables.

En este estudio específicamente se propone hacer análisis de correlación entre las dimensiones de la misma variable, es decir, entre los diferentes elementos del clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando las pruebas estadísticas que ya han sido definidas.

Además es interés de este estudio correlacionar las dimensiones de estudio de una variable con otra a fin de conocer cuáles son los elementos del clima organizacional

que más están incidiendo en la satisfacción laboral en el contexto de la aldea universitaria estudiada.

Finalmente se harán análisis de correlación para conocer si existen diferencias significativas en la correlación del clima y la satisfacción de los profesores por prestar servicios en carreras diferentes dentro de la aldea.

II.2.4 Fase IV Intervención

Finalmente y con el propósito de implementar un plan de mejoras para incidir sobre el clima organizacional a partir de las debilidades detectadas en el contexto estudiado se propone una cuarta fase de intervención que consta de tres tareas fundamentales.

a) Definir el plan de mejoras para incidir sobre el clima organizacional en el contexto de estudio

Para elaborar la propuesta de acciones se propone seguir un formato normal de cualquier plan de acción donde se consideren las actividades a realizar, los responsables, las fechas de cumplimientos y las pautas para su realización.

Las acciones propuestas para mejorar el clima organizacional deben contemplar dentro de su accionar elementos como:

- descripciones concretas de lo que va a pasar
- centrados en lo específico
- inmediatas
- relacionados de forma clara con las metas que se proponen
- vías detalladas para vencer barreras y alcanzar objetivos

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. El plan se encuentra relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.

Las cinco características de un plan de acción o cambio eficaz, se ofrecen a continuación.

- Las actividades están vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El plan es específico. Los tipos de actividades están identificadas más que generalizadas
- El plan es integrado. Las partes están en estrecha conexión.
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

b) Valorar la factibilidad del plan de mejora para modificar el clima organizacional

Las modificaciones acontecidas en el clima organizacional podrían valorarse a corto, mediano y largo plazo, aunque en correspondencia con las bases teóricas que sustentan este estudio los principales resultados en materia de mejoras del clima no han de apreciarse muy a corto plazo.

Por tal razón en esta investigación se decide aplicar la técnica Delphi o criterio de experto para validar la factibilidad del plan de mejoras propuesto en la modificación del clima organizacional, ya que no existen ni condiciones reales en la aldea universitaria, ni tiempo suficiente como para implementar cada una de las acciones propuestas en el plan.

Diseño de la validación por expertos

La técnica Delphi o de criterios de expertos es uno de los métodos más utilizados a la hora de determinar la factibilidad de un modelo, una estrategia, un procedimiento e incluso una intervención social. La técnica brinda la posibilidad, a través de especialistas conocedores de la materia de perfeccionar y enriquecer la propuesta.

La metodología para utilizar esta técnica consiste en seleccionar un grupo de especialistas, nunca menor de 15, y no mayor de 30, siempre que existan las personas que reúnan los requisitos exigidos.

¿Cuáles son las etapas que se siguen al aplicar el método de evaluación a través de expertos?

En la aplicación del referido método se siguen los siguientes pasos o etapas:

1. elaboración del objetivo
2. selección de los expertos
3. elección de la metodología
4. ejecución de la metodología seleccionada
5. procesamiento de la información

Elaboración del Objetivo: su formulación debe hacerse en función de validar el modelo teórico propuesto en la investigación, tanto en la calidad de la concepción teórica de su elaboración como la efectividad que se obtendrá con la aplicación en la práctica educativa.

Selección de los expertos: esta es una de las etapas más importantes de la aplicación del método. Al experto, con gran calificación le deben ser inherentes las siguientes cualidades:

- ética profesional
- maestría
- imparcialidad
- intuición
- amplitud de enfoques
- independencia de juicios

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- competencia
- creatividad
- disposición a participar en la encuesta
- conformidad
- capacidad de análisis

- espíritu colectivista y autocrítico
- efectividad de su actividad profesional

¿Cómo determinar la competencia del candidato a experto?

La competencia es el nivel de calificación en una determinada esfera del conocimiento. Se determina sobre la base de la actividad fructífera del especialista, así como del nivel de profundidad según los conocimientos de los logros de la ciencia y la técnica en el mundo, la comprensión del problema, y las perspectivas de su desarrollo.

Existe la tendencia de valorar la competencia de un experto de acuerdo con su grado científico y el puesto que éste ocupa, sin embargo no siempre estas condiciones determinan la competencia.

En la práctica de la evaluación mediante el criterio de expertos, ha tenido aceptación la determinación de la competencia, si se utiliza la autovaloración de la misma por el propio experto. La autovaloración, la que deviene a su vez en un criterio a tener en cuenta, consiste en proponerle a los candidatos a expertos llevar una autoevaluación de sus conocimientos relacionados con el tema que será objeto de enjuiciamiento. La experiencia demuestra que las personas con una elevada autoevaluación se equivocan menos que otras en sus predicciones.

Definidos todos estos elementos se precisa entonces de determinar los indicadores sobre los cuales los expertos deben versar sus criterios con relación a la propuesta que se les está presentando.

Para la determinación de los indicadores puede tenerse en cuenta la revisión de la literatura; así como, la utilización del método en investigaciones anteriores.

Conclusiones del Capítulo

- ✓ La caracterización del contexto de estudio que va de una visión general a lo específico de la aldea “República Argentina” permite la familiarización con las problemáticas fundamentales del contexto objeto de estudio y hacer propuestas de solución de problemas pertinentes.
- ✓ Se propone un procedimiento para correlacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral que no está reportado en la literatura científica y que posibilita a los investigadores de cualquier contexto obtener las pautas metodológicas para hacer un estudio similar.
- ✓ El procedimiento para correlacionar las variables de clima y satisfacción emplea herramientas ampliamente avaladas en la literatura científica y suficientemente demostrado su valor práctico.
- ✓ En este capítulo se fundamenta adecuadamente los métodos estadísticos empleados para procesar los datos que se obtendrán, lo que permitirá arribar a conclusiones acerca del estado actual de cada variable estudiada; así como, de su correlación.
- ✓ El análisis teórico y metodológico realizado permite considerar cuáles han de ser los elementos fundamentales a tener en cuenta para formular un correcto plan de mejora sobre el clima organizacional.

CAPÍTULO III PLAN DE MEJORAS PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA ALDEA UNIVERSITARIA “REPÚBLICA ARGENTINA” DE CUMANÁ

INTRODUCCIÓN

En este capítulo y a partir del diseño metodológico propuesta en el capítulo anterior, en un primer momento se analizan los **resultados de la correlación individual** de cada una de las variables objeto de estudio; así como, **la propia correlación entre ellas** lo que permite hacer una propuesta de plan de mejoras para el clima organizacional como variable independiente que se estudia.

En un segundo momento del capítulo y dadas las imposibilidades reales de tiempo de implementar todo el plan de mejoras y mucho más que esto de ofrecer un tiempo prudencial para valorar su impacto en la mejora del clima, se muestra **una valoración del plan introducido a partir de la técnica Delphi o criterio de expertos**, considerando los criterios que estos ofrecen a los elementos fundamentales que, relativos al plan de mejora se les pide analizar.

III.1 Resultados de la Fase I. Diagnóstico del clima organizacional

Como ya se había planteado metodológicamente en el capítulo II, el procedimiento para correlacionar las variables clima organizacional y satisfacción laboral comienza en su primera fase con un diagnóstico del clima, para el cual se propone emplear la escala WES por sus siglas en inglés y que indica WorkEnvironmentScale, escala para el estudio del ambiente social en distintos tipos de trabajo.

Como también fue explicado en el capítulo anterior, para comenzar el análisis de los resultados que la escala aplicada arrojó en el contexto específico de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná, se procedió a hacer una comparación entre los resultados aportados por la muestra estudiada contra los resultados estandarizados de la tabla de correcciones y a partir de allí se analizó la información más relevante.

Tabla: 3.1 Variable Relaciones Interpersonales								
Implicación			Cohesión			Apoyo		
	Ctdad	%		Ctdad	%		Ctdad	%
1-V	21	70	2-V	24	80	3-F	24	80
11-F	12	40	12-F	17	57	13-V	20	67
21-F	14	47	22-V	6	20	23-F	21	70
31-V	11	37	32-F	14	47	33-V	23	77
41-V	24	80	42-V	16	53	43-F	21	70
51-F	8	27	52-V	5	17	53-V	5	17
61-V	19	63	62-F	19	63	63-F	19	63
71-F	21	70	72-V	15	50	73-V	9	30
81-V	24	80	82-F	15	50	83-V	17	57

Fuente: Elaboración propia.

En la variable implicación se puede notar que existe un alto porcentaje del personal que se encuentra comprometido e implicado con su labor a pesar de las posibles diferencias y desacuerdo, pero lo relevante es que tratan de cumplir con sus respectivas funciones laborales; lo cual tiene una tendencia favorable. Mientras que la variable cohesión supera el cincuenta por ciento y asciende a un ochenta por ciento, lo cual también resulta beneficioso, pues es indicativo de que entre los empleados existe ayuda y amabilidad entre ellos. Por su parte, la variable apoyo resulta con porcentajes medianamente alto en vista de que los jefes tratan de generar un clima armónico en contraste con el que pueda existir entre los empleados.

Seguidamente se muestra la tabla correspondiente a la variable autorrealización, la cual trata de estimar la actuación de los empleados hacia la autosuficiencia:

Tabla: 3.2 Variable Autorrealización								
Autonomía			Organización			Presión		
	Ctdad	%		Ctdad	%		Ctdad	%
4-F	24	80	5-V	17	57	6-V	12	40
14-V	24	80	15-F	10	33	16-V	19	63
24-V	21	70	25-V	20	67	26-V	11	37
34-V	23	77	35-V	24	80	36-F	26	87

44-V	20	67	45-V	18	60	46-F	12	40
54-F	11	37	55-V	25	83	56-V	18	60
64-V	16	53	65-V	26	87	66-F	14	47
74-V	16	53	75-F	29	97	76-V	15	50
84-V	24	80	85-F	19	63	86-V	11	37

Fuente: Elaboración propia.

En la variable autonomía se puede notar que los porcentajes promedios oscilan entre cincuenta y ochenta por cientos, lo cual representa favorable, pues se considera que los jefes tratan en gran medida de estimular a los empleados a tomar decisiones propias que favorezcan y beneficien sus funciones laborales, una manera de que puedan sentirse autosuficientes y tomados en consideración, el porcentaje más bajo, pudiera considerarse quizás, por la poca disposición del empleado a participar y ser un poco más autónomo en la toma de decisiones. En relación a la variable organización, se puede deducir que existe un porcentaje medianamente considerable para la buena planificación, pues siguen líneas y orientaciones propias de la misión, mientras los empleados tratan en un alto porcentaje de ser eficientes y de terminar con la ejecución de sus funciones, para el mejor funcionamiento del sistema. Para la variable presión un alto porcentaje de los empleados considera que las asignaciones casi siempre son urgentes.

Claridad		Control			Innovación			Comodidad			
	Ctdad	%		Ctdad	%		Ctdad	%		Ctdad	%
7-F	5	17	8-V	26	87	9-V	16	53	10-F	0	0
17-V	10	33	18-F	24	80	19-V	23	77	20-V	12	40
27-F	6	20	28-V	22	73	29-V	24	80	30-F	29	97
37-V	24	80	38-V	14	47	39-F	20	67	40-V	8	27
47-F	7	23	48-V	10	33	49-F	20	67	50-F	1	3
57-F	7	23	58-V	10	33	59-F	21	70	60-V	4	13
67-V	9	30	68-V	11	37	69-F	14	47	70-F	22	73
77-F	21	70	78-V	19	63	79-V	14	47	80-V	3	10
87-V	19	63	88-F	21	70	89-V	14	47	90-V	5	17

Lo concerniente a la variable claridad existe una notoria división de opiniones pues, algunos empleados consideran que existe claridad y conocimiento en las expectativas y funciones del trabajo; mientras otros opinan que debido a los trabajos emergentes, se desconocen con claridad que puede surgir en determinado momento.

Con respecto a la variable control, un alto porcentaje de los empleados consideran que los jefes ejercen sus normas y políticas de trabajo para controlar sus desempeños laborales. La variable innovación, un porcentaje promedio valora que se hagan las tareas de modo diferente siempre que se cumpla con su objetivo; por su lado, la variable comodidad, se ve un poco afectada, pues los empleados consideran que existe poca comodidad en el ambiente de trabajo.

Una vez realizada la comparación inicial de las respuestas con el patrón de corrección, se procede a hacer el análisis del coeficiente de fiabilidad de la Escala de Clima Organizacional a partir de las herramientas estadísticas seleccionadas.(Alfa de Cronbach) $\alpha=0,46$. Como el coeficiente de fiabilidad es bajo se analiza cada una de las categorías de cada dimensión por separado, para descartar los ítems que son menos significativos y que más correlaciones negativas tienen con los demás ítems.

Categorías de estudio	Dimensiones de estudio
Relaciones Interpersonales (Alfa de Cronbach: 0,432)	Implicación (Alfa de Cronbach: -0,277)
	Cohesión (Alfa de Cronbach: 0,338)
	Apoyo (Alfa de Cronbach: 0,311)
Autorrealización (Alfa de Cronbach: 0,213)	Autonomía (Alfa de Cronbach: 0,718)
	Organización (Alfa de Cronbach: -0,335)
	Presión (Alfa de Cronbach: 0,109)
Estabilidad/cambio (Alfa de Cronbach: 0.071)	Claridad (Alfa de Cronbach:- 0,220)
	Control (Alfa de Cronbach:(0,416)
	Innovación (Alfa de Cronbach:(- 0,179)
	Comodidad (Alfa de Cronbach:(0,491)

Como los coeficientes de consistencia son muy bajos se procede a analizar cada una de las categorías y dimensiones para eliminar los ítems menos significativos en cada dimensión.

III.1.1 Categoría Relaciones Interpersonales

Esta categoría permite establecer una relación entre los elementos concernientes a la dimensión implicación. A continuación se muestra la matriz correspondiente:

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Implicación

	1	11	21	31	41	51	61	71	81
1	1.000	-.089	-.321	.196	.218	-.395	.408	-.048	-.145
11	-.089	1.000	.055	-.508	.102	.431	-.480	.238	-.068
21	-.321	.055	1.000	-.397	.033	.342	-.018	.029	-.468
31	.196	-.508	-.397	1.000	-.311	-.480	.148	-.196	.380
41	.218	.102	.033	-.311	1.000	.264	-.035	.327	-.250
51	-.395	.431	.342	-.480	.264	1.000	-.146	.230	.075
61	.408	-.480	-.018	.148	-.035	-.146	1.000	-.106	-.035
71	-.048	.238	.029	-.196	.327	.230	-.106	1.000	.327
81	-.145	-.068	-.468	.380	-.250	.075	-.035	.327	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 1, 11, 21, 31, 61 y 81. Los empleados ponen gran esfuerzo (ítem 41) en lo que hacen a pesar de que el trabajo no es estimulante porque ha existido constante cambio de coordinadores, la información no llega a tiempo o no llega, no estaban conformes con el salario. Además la dinámica del trabajo no les permite a los facilitadores tener momentos para relacionarse, y esto también provoca que el colectivo no tenga entusiasmo para trabajar, algunos facilitadores no tienen compromiso, no les resulta interesante el trabajo que realizan en la aldea. Todo ello genera un clima laboral poco acorde a pesar de que obligatoriamente debe hacerse el trabajo.

En la aldea hay pocos voluntarios para hacer algo (ítem 51) no hay compromiso de todos por igual para hacer las cátedras dedicadas a los próceres, las actividades culturales, y para los eventos pedagógicos. Esto también influye en que es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario (ítem 71). Esto es ocasionado por el mismo ambiente pesado al trabajar y por la baja y distante remuneración, aunado a la apatía y poca disposición de algunos para colaborar.

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Cohesión

	2	12	22	32	42	52	62	72	82
2	1.000	.101	.250	.367	-.134	.224	-.311	.167	.167
12	.101	1.000	-.269	-.126	.009	-.030	.172	-.336	-.07
22	.250	-.269	1.000	.301	.134	-.224	-.380	.333	.000
32	.367	-.126	.301	1.000	.196	-.120	-.259	.535	.267
42	-.134	.009	.134	.196	1.000	-.120	-.536	.401	.401
52	.224	-.030	-.224	-.120	-.120	1.000	-.155	.089	.089
62	-.311	.172	-.380	-.259	-.536	-.155	1.000	-.208	.069
72	.167	-.336	.333	.535	.401	.089	-.208	1.00	.733
82	.167	-.067	.000	.267	.401	.089	.069	.733	1.0

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 12, 22, 52, 62. La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto (ítem 2). A los recién contratados nadie los orienta en el trabajo en la aldea, solo les orientan cuáles son los lineamientos, ha existido inestabilidad en los coordinadores, cambios frecuentes. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo (ítem 32), algunos facilitadores no participan en las actividades para cuidado del medio ambiente, ni en las actividades políticas. Se puede inferir de este resultado, que algunos facilitadores, no están ganados ni entusiasmados para intervenir en actividades comprometidas con el proceso educativo, lo cual genera malestar en los que sí son partícipes de las mismas.

En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa (ítem 42), aunque lo realizan con mayor frecuencia fuera de las reuniones del colectivo, esto concuerda cuando los empleados hablan entre sí de sus problemas personales (ítem 72) y con el ítem 82: A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.

Esto se deriva del mismo ambiente laboral y de los desacuerdos y diferencias que existen entre el personal, reinando entonces, los comentarios de pasillo y las quejas constantes entre ellos mismos, sin que quieran expresarlas en las reuniones.

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Apoyo

	3	13	23	33	43	53	63	73	83
3	1.000	-.707	.400	-.118	.582	.224	.657	-.145	-.067
13	-.707	1.000	-.463	.613	-.617	-.063	-.489	.154	.381
23	.400	-.463	1.000	-.155	.683	.098	.257	.048	-.161
33	-.118	.613	-.155	1.000	-.327	.247	-.071	.017	.472
43	.582	-.617	.683	-.327	1.000	.098	.408	-.111	-.455
53	.224	-.063	.098	.247	.098	1.000	.031	.293	.391
63	.657	-.489	.257	-.071	.408	.031	1.000	-.196	-.033
73	-.145	.154	.048	.017	-.111	.293	-.196	1.000	.132
83	-.067	.381	-.161	.472	-.455	.391	-.033	.132	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 13, 43, 63, 73. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario (ítem 3), esto se justifica porque como en la aldea han existido varios coordinadores algunos si se dirigían en tono autoritario a los subordinados, los coordinadores no llegaban a conocer a fondo a los facilitadores y tomaban medidas injustas relacionadas con la permanencia o no de los facilitadores en la aldea. Este cambio continuo de coordinadores permite y genera actitudes poco flexibles con sus facilitadores, pues consideran que a través de una actitud autoritaria, pueden conseguir que cumplan con sus funciones, lo cual dista de la realidad, pues, por el contrario, genera un clima de zozobra e incertidumbre entre ellos.

El último coordinador que tiene la aldea valora los criterios aportados por los empleados (ítem 33), pero los anteriores a este no alentaban el espíritu crítico de los subordinados (ítem 23). Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo (ítem 53). Los jefes apoyan realmente a sus subordinados (ítem 83) en algunas actividades como las políticas y las culturales. Es posible conseguir algunos coordinadores que brinden apoyo a sus facilitadores en la ejecución de

actividades propias de la aldea y en las de índole político, valorando las opiniones, iniciativas y criterios de sus subordinados e incluso siendo ellos mismos partícipes de dichas actividades, mientras otros, mantienen una actitud altiva y autoritaria para hacer ejercer su cargo.

III.1.2 Categoría Autorrealización

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Autonomía

	4	14	24	34	44	54	64	74	84
4	1.000	-.375	-.400	-.118	-.530	-.138	-.367	-.200	-.375
14	-.375	1.000	.400	.512	.530	.311	.535	.535	.167
24	-.400	.400	1.000	.843	.617	.408	.554	-.029	.218
34	-.118	.512	.843	1.000	.446	.234	.432	.116	.315
44	-.530	.530	.617	.446	1.000	.342	.614	.331	.530
54	-.138	.311	.408	.234	.342	1.000	.259	.120	-.035
64	-.367	.535	.554	.432	.614	.259	1.000	.196	.200
74	-.200	.535	-.029	.116	.331	.120	.196	1.000	.367
84	-.375	.167	.218	.315	.530	-.035	.200	.367	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 4, 54, 74, 84. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor (ítem 14), existe un programa pero se puede ajustar, en dependencia del tiempo, priorizar los más importantes ya que van surgiendo actividades no programadas, pero que hay que cumplirlas y eso afecta la planificación inicial. En vista de que existe una planificación previa, la misma puede verse afectada por requerimientos urgentes, lo cual implica que algunas funciones o tareas sean pospuestas pero sin dejar de cumplirlas.

La dimensión **organización** tiene un coeficiente de consistencia negativo que viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Se eliminan todos sus ítems. Un resultado negativo denota un alto grado de inconsistencia interna hasta tal punto que no se justifica el cálculo de alfa.

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Presión

	6	16	26	36	46	56	66	76	86
6	1.000	.056	.085	.080	-.444	-.583	-.055	.272	-.056
16	.056	1.000	.292	-.109	-.198	.085	-.296	.208	.579
26	.085	.292	1.000	-.095	-.226	.198	-.259	.208	.282
36	.080	-.109	-.095	1.000	-.080	-.080	.170	.000	-.095
46	-.444	-.198	-.226	-.080	1.000	.306	.464	.136	-.226
56	-.583	.085	.198	-.080	.306	1.000	.191	.136	.056
66	-.055	-.296	-.259	.170	.464	.191	1.000	-.134	-.675
76	.272	.208	.208	.000	.136	.136	-.134	1.000	.208
86	-.056	.579	.282	-.095	-.226	.056	-.675	.208	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 6, 36, 46, 66, 86. Los ítems que no se eliminan: Aquí parece que las cosas siempre son urgentes (ítem 16), la gente no tiene oportunidad para relajarse (ítem 26), es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo (ítem 56) y siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo (ítem 76). Esto se justifica porque en la aldea las políticas que bajan del Ministerio hay que cumplirlas y todas son urgentes, el horario en ocasiones no se cumple debido a que se realizan reuniones que abarcan el horario de las clases y luego hay necesidad de extender el horario, esto también contribuye a que es difícil mantener la misma energía durante todo el tiempo que demoren las clases porque a veces las jornadas se extienden demasiado. Siempre hay barreras para hacer algo, ya que a los facilitadores se le hace difícil acceder a las informaciones, y la comunicación entre coordinador y facilitador no siempre es la mejor. Esta comunicación deja de ser efectiva y fluida, producto de la misma rutina de trabajo, pues urge atender las responsabilidades asumidas y el compromiso de hacerlo bien en el tiempo establecido a pesar de cumplir también con algunas solicitudes en determinados momentos con la misma

urgencia que se hace; en vista de esto, el tiempo disponible para actividades adicionales es casi nulo.

III.1.3 Categoría Estabilidad/Cambio

Dimensión Claridad

La dimensión **claridad** tiene un coeficiente de consistencia negativo que viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Se eliminan todos sus ítems.

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Control

	8	18	28	38	48	58	68	78	88
8	1.000	-.784	.650	-.026	-.053	-.139	.298	.515	-.171
18	-.784	1.000	-.829	-.134	-.101	.000	-.380	-.311	.036
28	.650	-.829	1.000	.111	.071	-.053	.302	.323	-.263
38	-.026	-.134	.111	1.000	.530	.331	-.018	-.259	-.175
48	-.053	-.101	.071	.530	1.000	.809	.451	.247	.161
58	-.139	.000	-.053	.331	.809	1.000	.196	.098	.000
68	.298	-.380	.302	-.018	.451	.196	1.000	.292	.257
78	.515	-.311	.323	-.259	.247	.098	.292	1.000	.045
88	-.171	.036	-.263	-.175	.161	.000	.257	.045	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 8, 18, 28, 38, 88. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas (ítem 48), en la aldea los facilitadores tienen que cumplir todos los lineamientos que baja el Ministerio. Los jefes siempre están controlando al personal y le supervisan estrechamente (ítem 58) en cuanto al cumplimiento del horario y del programa. Quizás esto pueda entenderse en vista de la actitud autoritaria asumida por algunos coordinadores y también porque éstos deben rendir cuentas al Ministerio del cumplimiento del personal que tienen a su cargo.

Dimensión Innovación

Tiene un coeficiente de consistencia interna negativo que viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Se eliminan todos sus ítems.

Dimensión Comodidad

Matriz de correlaciones inter-elementos Dimensión Comodidad

	20	30	40	50	60	70	80	90
20	1.000	.227	.123	.152	.280	-.34	.408	.548
30	.227	1.000	-.112	.034	.473	-.11	.557	.415
40	.123	-.112	1.00	.112	.207	-.19	.302	.135
50	.152	.034	.112	1.000	-.473	.112	.062	.083
60	.280	.473	.207	-.473	1.000	-.24	.523	.351
70	-.339	-.112	-.193	.112	-.237	1.0	-.201	-.270
80	.408	.557	.302	.062	.523	-.20	1.00	.745
90	.548	.415	.135	.083	.351	-.27	.745	1.000

Se eliminan los ítems que más correlaciones negativas tienen con los demás: 30, 40, 50, 60, 70. A veces hace demasiado calor en el trabajo (ítem 10), la iluminación es buena (ítem 20) y el mobiliario está normalmente bien colocado (ítem 80) son los ítems que quedan en esta dimensión. En las aulas de la escuela República Argentina, que es donde se imparten las clases de la Misión Sucre, existe buena iluminación ya que en los laterales hay espacios abiertos y ventanas, pero no hay climatización con aire acondicionado, ni ventiladores. Los pupitres se encuentran bien distribuidos en las aulas pero no están en buenas condiciones. En contraste con los aspectos positivos, se puede decir que el clima laboral en cuanto al ambiente físico no es del todo satisfactorio. Sin embargo, las clases logran impartirse por la mejor disposición de los estudiantes o triunfadores a querer formarse en las diferentes menciones o carreras.

Después de eliminar los ítems indicados en cada dimensión el coeficiente de consistencia de la variable Clima Organizacional con 34 elementos continúa siendo bajo $\alpha=0,464$. Por lo que se procede a eliminar los ítems que elevan el coeficiente de

consistencia Alfa de Cronbach cuando no se incluyen en el análisis. Se eliminan entonces los ítems: 41, 2, 32, 3, 23, 53, 63, 14, 8, 18, 28, 38, 48, 58, 10, 20 y 80.

La variable Clima organizacional con solo 29 elementos tiene una confiabilidad $\alpha=0,518$, que se considera aceptable, pero aún es muy bajo.

Cuando se correlacionan las dimensiones del Clima Organizacional se obtiene la siguiente tabla que es la matriz de correlaciones donde aparece para cada par de variables que se correlaciona el Coeficiente de Correlación de Pearson, la significación bilateral y el tamaño de la muestra.

Correlaciones entre las dimensiones del clima organizacional

		IMP	COH	APO	AUT	PRE	CON	COM
Implicación	Correlación de Pearson	1	.286	.026	.133	.593**	.366*	.232
	Sig. (bilateral)		.125	.891	.483	.001	.047	.217
	N	30	30	30	30	30	30	30
Cohesión	Correlación de Pearson		1	.239	.517**	.121	-.070	.097
	Sig. (bilateral)			.203	.003	.525	.714	.611
	N		30	30	30	30	30	30
Apoyo	Correlación de Pearson			1	.702**	-.144	-.203	.035
	Sig. (bilateral)				.000	.448	.281	.853
	N			30	30	30	30	30
Autonomía	Correlación de Pearson		**	**	1	.000	-.112	.097
	Sig. (bilateral)					1.000	.555	.610
	N				30	30	30	30
Presión	Correlación de Pearson	**				1	.872**	.272
	Sig. (bilateral)						.000	.146
	N					30	30	30
Control	Correlación de Pearson	*				**	1	.231
	Sig. (bilateral)							.220
	N						30	30
Comodidad	Correlación de Pearson							1
	N							30

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

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa la dimensión comodidad no tiene correlación significativa con el resto de las dimensiones. Por lo que se puede eliminar del análisis.

Las dimensiones Implicación y Control presentan correlaciones significativas al nivel 0.05. El resto de las correlaciones se manifiestan al 0.01: Presión e Implicación, Cohesión y Autonomía, Apoyo y Autonomía, y Presión y Control.

La correlación positiva significativa entre Implicación y Control se explica porque la falta de seguimiento en cuanto a la planificación e impartición de todos los contenidos previstos en el programa provoca que los facilitadores dejan de impartir contenidos que forman parte del PNFE y como no se controla puede que los estudiantes no adquieran los conocimientos que están previstos en el programa para su formación. Aunque dicha falta de supervisión genera una condición bilateral, por un lado permite que los facilitadores puedan innovar en su praxis e impartir los conocimientos que consideren acordes con la realidad de cada aldea y de su grupo de estudiantes y, por el otro, que dejen de cumplir con algunos de los lineamientos y objetivos establecidos en el programa.

Se debe aclarar que la mayoría de los facilitadores tienen sentido de pertenencia hacia la tarea, a pesar de que no ha existido un seguimiento del trabajo docente metodológico de los facilitadores.

La correlación positiva significativa entre Implicación y Presión se basa en que como ha existido poca presión de los coordinadores que ha tenido la aldea, sobre los facilitadores en cuanto al cumplimiento del horario docente, asistencia de los facilitadores y la documentación de la planificación de clases, esto provoca baja implicación de los facilitadores porque se ven sin presión, y entonces incumplen con el horario docente, dejan de asistir a clases y no tienen la documentación reglamentada requerida.

También se ve en que los coordinadores que ha tenido la aldea toman el tiempo de las clases para bajarle las informaciones a los facilitares, esto demuestra la presión o la urgencia con que se deben orientar los lineamientos desde los niveles superiores a los facilitadores, es necesario violar los horarios para lograr la implicación en el desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea. Esto es ocasionado por la falta de tiempo de algunos facilitadores para involucrarse por completo con el sistema o

por la poca disposición de hacerlo. También por la prioridad y urgencia que tienen los coordinadores de cumplir con los lineamientos emanados del Ministerio.

La correlación positiva significativa entre Cohesión y Autonomía está dada porque la falta de compañerismo, la poca relación de amistad y apoyo entre los facilitadores provoca que unos no puedan contar con los otros, así la percepción de cada trabajador acerca de su autodeterminación y responsabilidad en la toma de decisiones con respecto a procedimientos de trabajo, metas y prioridades es mala, porque no tienen con quien compararse si no conocen el trabajo de los demás. Ello implica la poca disposición entre ellos de apoyarse o contribuir con el trabajo del otro, en ocasiones, por ausencia de uno o por poca o nula disposición de ayuda en vista de las escasas buenas relaciones interpersonales y de las pocas ganas de ayudar o cooperar con el otro.

La correlación positiva significativa entre Apoyo y Autonomía se basa en que el respaldo y la tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, no es el mejor, por ejemplo, los facilitadores que comienzan en la misión no encuentran respaldo del resto de los facilitadores, que ya, tienen experiencia en la medida que hay poco respaldo entre los facilitadores, poco aprendizaje de los errores, sin miedo a la represalia también hay poca autonomía. Esto puede deberse quizás a las malas relaciones interpersonales entre los antiguos y nuevos facilitadores, quienes pueden sentirse reemplazados por éstos últimos y deciden prestar poca asesoría o atención.

La correlación positiva significativa entre Presión y Control se manifiesta en que la presión que existe con respecto al cumplimiento de los lineamientos del Ministerio es alta porque de no cumplirlos, el facilitador puede llegar a perder su trabajo y el control se manifiesta en orientar esos lineamientos y el que no lo cumpla se queda fuera del programa.

Después de estos análisis la variable Clima Organizacional presenta un coeficiente de consistencia $\alpha = 0,729$, que se encuentra entre los límites de un coeficiente de confiabilidad aceptable. Sobre el valor de los coeficientes de fiabilidad se considera un valor entre 0,70 y 0,90 como aceptable (Campo-Arias A. y Oviedo H., 2008).

Variable Clima Organizacional $\alpha = 0,729$

Categoría	Dimensión	Ítems
Relaciones Interpersonales $\alpha = 0,659$	Implicación	51 Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo 71 Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario
	Cohesión	42 En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa 72 Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales 82 A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas
	Apoyo	33 Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
Autorrealización $\alpha = 0,618$	Autonomía	24 Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones 34 La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas 44 Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema 64 Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo
	Presión	16 Aquí parece que las cosas siempre son urgentes 26 La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse) 56 Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo

Estabilidad/Cambio $\alpha = 0,452$	Control	<p>48 Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas</p> <p>58 Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente</p> <p>68 Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados</p> <p>78 Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres</p>
----------------------------------------	---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

III.2 Resultados de la Fase II. Determinación de la satisfacción laboral

A continuación se muestran algunos resultados que permitieron determinar el grado de satisfacción que sienten y manifiestan los empleados en conformidad con el ambiente y funciones laborales:

Correlaciones entre las dimensiones de Satisfacción Laboral

		Trabajo actual	Compañeros	Oportunidades para ascender	Salario actual	Mandos en el actual trabajo
Trabajo actual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.037 .844	.212 .253	-.032 .864	-.490** .005
Compañeros	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.037 .844	1	.281 .114	.106 .556	.060 .742
Oportunidades para ascender	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.212 .253	.281 .114	1	.002 .993	.044 .809
Salario actual	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.032 .864	.106 .556	.002 .993	1	-.050 .782
Mandos en el actual trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-.490** .005	.060 .742	.044 .809	-.050 .782	1

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

Sólo es significativa la relación entre Trabajo actual y Mandos en el actual trabajo.

La correlación entre Trabajo actual y compañeros es de 0,037, es positiva pero muy próxima a cero, quiere decir que casi no existe relación lineal entre estas dos categorías. Los facilitadores no se ayudan entre sí, no hay compañerismo, se trabaja de manera individual, no existía unión, ni liderazgo por parte del coordinador de la aldea, en la etapa en que se realiza la investigación hubo varios cambios de los coordinadores en la aldea. Producto de todos estos cambios aunado a las

diferencias, falta de entendimiento y feedback entre las relaciones interpersonales no existe una satisfactoria sino en muy baja proporción la correlación entre el trabajo actual y entre los colegas y compañeros de trabajo.

La correlación entre Trabajo actual y Oportunidades para ascender es de 0,212, positiva pero próxima a cero, la relación lineal entre ambas categorías existe, pero es débil. En el Trabajo actual no hay oportunidades para ascender, es un empleo sin ascenso, pues es un trabajo temporal, además las políticas de ascensos son injustas, ya que, para ascender no depende de la capacidad del facilitador sino por amiguismo.

La correlación entre Trabajo actual y Salario actuales -0,032, próxima a cero, muy débil la relación lineal negativa, casi no existe esa relación lineal. Los salarios son insuficientes, no es un sueldo solo una bonificación, los facilitadores no le prestan el debido interés al trabajo porque el salario es muy bajo. Debemos aclarar que el salario era bajo en el momento que se realiza la investigación, después de eso el salario de los facilitadores ha aumentado.

La correlación entre Trabajo actual y Mandos en el trabajo actual, tiene un coeficiente de -0,490, es significativa pero negativa, porque el trabajo actual es útil, respetado, los facilitadores se sienten bien al ayudar al crecimiento profesional de personas sin oportunidades económicas, pero el coordinador no reconoce el esfuerzo de los facilitadores, además son insuficientes sus mecanismos de supervisión; producto de nulas o escasas políticas educativas que faciliten tal labor y que se presten para realizar supervisión en vez de fiscalización; que contribuya además, a insertar mejorar en el clima organizacional.

La correlación entre Compañeros y Oportunidades para ascender es de 0,281, una correlación lineal positiva baja, pero no es tan próxima a cero. La relación entre los compañeros influye poco en el ascenso de los facilitadores. Ya que prácticamente los facilitadores no tienen oportunidades de ascender, el cargo de más nivel es el de coordinador, este por lo general es asignado desde arriba, casi nunca surge de entre los facilitadores.

La correlación entre Compañeros y Salario actual es de 0,106 positiva pero muy baja porque todos ganan lo mismo por la cantidad de horas clases, esto no influye en las relaciones que puedan existir entre los facilitadores.

La correlación entre Compañeros y Mandos en el trabajo es de 0,06, positiva pero muy baja, próxima a cero, casi no existe relación lineal entre estas dos categorías. La forma de dirección del coordinador de la aldea no influye en las relaciones de trabajo entre los facilitadores, por lo general se limita a transmitir los lineamientos del nivel superior, y como no se realizan actividades que provoquen una aproximación entre los facilitadores, ya sean docentes metodológicas o extracurriculares, no se puede lograr relaciones. También hay que aclarar que la forma en que fue diseñado el programa no permite que exista tiempo para este tipo de actividades.

La correlación entre Oportunidades para ascender y Salario actuales de 0,002, casi no existe relación entre estas dos categorías de la Satisfacción Laboral. En realidad estas dos categorías no tienen en la práctica relación alguna, porque el salario es definido desde el ministerio, y todos los facilitadores tienen el mismo salario.

La correlación entre Oportunidades para ascender y Mando en el Trabajo actual 0,044 muy baja casi no existe. No existe un incentivo que estimule a los coordinadores a mejorar en su trabajo para ascender a niveles superiores. De hecho se debe tener un poco de rigor en la designación de los coordinadores ya que las condiciones actuales no son las mismas que al inicio de la misión, ya los facilitadores están mejor preparados, algunos ya tienen categoría científica, y los coordinadores al mismo tiempo deben tener categorías que puedan estar a la altura de la preparación de los facilitadores.

La correlación entre Salario actual y Mandos en el Trabajo Actuales de -0,05, casi no existe. En la práctica no existe relación entre estas dos variables, ya que el salario no depende del coordinador, es definido desde niveles superiores.

III.3 Resultados de la Fase III. Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

Se correlacionan solo las dimensiones que tuvieron un coeficiente de consistencia alto dentro de cada variable.

Se muestra el coeficiente de correlación de Pearson.

	Trabajo Actual	Mandos en el trabajo actual
Implicación	0.590	0.122
Cohesión	0.335	0.519
Apoyo	0.857	0.077
Autonomía	0.210	0.578
Presión	0.817	0.458
Control	0.460	0.224

El coeficiente de correlación de Pearson oscila entre -1 y 1, valores cercanos a 0 muestran poca relación lineal entre las variables, cuando es positivo significa que existe una relación directa entre las variables, que en la medida que una aumenta, aumenta la otra, o que ambas disminuyen al mismo tiempo. Si es negativo significa que existe una relación inversa, o sea, que en la medida que una aumenta la otra disminuye.

Entre las dimensiones Trabajo Actual e Implicación el coeficiente de correlación es de 0.590, significa que existe una relación directa, en la medida que uno aumenta el otro también, existen facilitadores que están implicados en el trabajo que realizan en la aldea, ya que cumplen con el horario, con la planificación de los contenidos, no tienen ausencias, lo que favorece que sientan satisfacción por el trabajo que hacen y además esos facilitadores son respetados por la comunidad. La Implicación con Mandos en el trabajo actual tiene también una relación directa pero la relación es menos fuerte ya que está próxima a cero (0.122), esa relación es baja porque existen dificultades en la forma de dirigir de los coordinadores, no siempre son los de mejor capacidad de trabajo, les falta tacto para manejar el personal tanto a los facilitadores como a los triunfadores, esto influye en que la implicación se manifieste muy pobre.

También se explica porque no todos los facilitadores están implicados con el mismo rigor, y esto interfiere el trabajo del coordinador.

Entre las dimensiones Trabajo Actual y Cohesión existe una relación positiva aunque no muy alta (0.335), directa, pero baja, el trabajo actual es desafiante para los facilitadores comprometidos, por la forma de cumplir con el trabajo en la aldea y con los lineamientos del ministerio y en ese sentido se favorece la cohesión, ya que se establecen relaciones de trabajo, La Cohesión tiene una relación más alta con Mandos en el trabajo actual (0.519), en la medida que los facilitadores no se apoyen se dificulta más el trabajo del coordinador y de los mismos facilitadores.

Entre las dimensiones Apoyo y Trabajo Actual existe una relación muy alta y directa (0.857), altamente significativa ya que si el apoyo y estímulo que el coordinador da a sus facilitadores aumenta, la categoría Trabajo Actual mejora en gran medida porque se torna satisfactorio, creativo, agradable, sano, y desafiante. La relación de Apoyo con Mandos en el trabajo actual es directa pero muy baja (0.077), las técnicas de dirección de los coordinadores de aldea tiene que mejorar para que los subordinados sientan su apoyo.

Entre las dimensiones de Autonomía y Trabajo Actual la relación es directa pero baja (0.210) es poco significativa, es muy difícil lograr que los facilitadores sean autónomos cuando el trabajo en la aldea es solo dar clases por un programa ya realizado, además para lograr alguna autonomía en la docencia, es necesario capacitar en el manejo de métodos de enseñanza-aprendizaje. La relación entre Autonomía y Mandos en el trabajo actual es directa y moderadamente significativa (0.578), en la medida que el coordinador no solicita las opiniones de los subordinados, no alaba el trabajo bien hecho, no supervisa lo suficiente, no le dice a sus facilitadores en qué situación se encuentra, no está cerca cuando se le necesita, no se puede lograr autonomía en la toma de decisiones.

La Presión y el Trabajo Actual tienen una relación altamente significativa (0.817) en la medida que aumenta la presión que ejerce el coordinador sobre los facilitadores para que realicen bien su trabajo, se logra un trabajo satisfactorio, de lo contrario si la

presión es baja entonces el trabajo se vuelve rutinario, fatigante, frustrante e interminable. La relación de la presión con los Mandos del trabajo actual es positiva, moderadamente significativa (0,458), están directamente relacionadas porque dentro de las técnicas de dirección del coordinador de la aldea debe estar contemplada cómo ejerce presión sobre los facilitadores para realizar de forma correcta su trabajo.

Entre Control y Trabajo actual existe una relación directa positiva y moderadamente significativa (0.460) los reglamentos y las presiones que puede utilizar el coordinador para controlar a los empleados están directamente relacionados con las condiciones que se puedan lograr en el trabajo. Es más baja la relación del Control con Mandos en el trabajo Actual (0.224), esto se justifica porque el que debe ejercer el control en la aldea es el coordinador, es el que tiene el mando, pero debe mejorar mucho la forma de controlar, para ello el coordinador debe estar capacitado y superarse constantemente en aspectos relacionados con la docencia y la dirección.

III.4 Fase IV Intervención

Todos los elementos analizados con anterioridad, las correlaciones internas efectuadas a las variables objeto de estudio; así como, la correlación efectuada de manera general entre el clima organizacional presente en la aldea universitaria “República Argentina” y la repercusión que esto tiene en la satisfacción laboral de su profesores sirvieron como elementos de juicio para proyectar un plan de mejoras sobre el clima que repercuta de forma indirecta sobre las mejoras en la satisfacción laboral.

III.4.1 Plan de mejoras propuesto

Actividad (es)	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Realizar un trabajo tendiente a mejorar la organización laboral	1.- Desarrollar e incentivar la excelencia en el trabajo, aplicando mecanismos de estimulación. 2.-Realizar encuentros con los trabajadores para comunicarles la situación actual de la aldea. 3.-Distribuir las funciones correspondientes, según el perfil de cargo de cada miembro de la aldea.	- Autora. - Especialistas. - Grupo de Trabajo	
Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos de la organización.	1.- Implementar cursos de comunicación para que los trabajadores puedan brindar un mejor servicio y atención. 2.- Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos. 3.- Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	- Autora. - Especialistas. - Grupo de Trabajo	
Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	1. -Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluya los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de éste (motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes). 2.- Realizar intercambios comunicativos grupales de forma interactiva que incluya el análisis del clima organizacional en la aldea.	- Autora. - Especialistas. - Grupo de Trabajo	
Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral	1.- Lograr que los trabajadores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva. 2- Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo y de sus empleados.	- Autora. - Especialistas. - Grupo de Trabajo	

	<p>3- Promover que las metas que persigan los trabajadores de la entidad, tengan un significado personal para ellos.</p> <p>4- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.</p> <p>5.- Organizar eventos o reuniones para compartir entre todos.</p>		
Mejorar el proceso de toma de decisiones	<p>1- Escuchar y considerar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones.</p> <p>2- Mantener una constante Retroalimentación.</p> <p>3.- Desarrollar talleres y seminarios con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.</p>	<p>- Autora.</p> <p>- Especialistas.</p> <p>- Grupo de Trabajo</p>	
Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	<p>Crear formas de reconocimiento moral y material, de forma mensual, trimestral y anual, para estimular a los trabajadores.</p>	<p>- Autora.</p> <p>- Especialistas.</p> <p>- Grupo de Trabajo</p>	
Trabajar con profesionalidad	<p>1.- Continuar realizando conversatorios con la totalidad de los trabajadores con vistas a una mejor profesionalidad en el servicio.</p> <p>2.- Colocar un buzón de sugerencias anónimas que permita recoger las inquietudes de los trabajadores y considerarlas para mejorar el clima en la aldea.</p>	<p>- Autora.</p> <p>- Especialistas.</p> <p>- Grupo de Trabajo</p>	

Fuente: Elaboración propia

III.4.2 Valoración de la factibilidad del plan de mejora para modificar el clima organizacional en la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná

Proponer un plan de mejoras para disminuir las posibles debilidades presentes en el clima organizacional de la aldea objeto de estudio y que están dificultando el buen desarrollo del trabajo en el lugar, además de la adecuada satisfacción de sus trabajadores no puede ser el fin en sí mismo, sino que se necesitan estimar sus

posibles impactos y predecir de alguna manera los criterios de éxito que la pueden acompañar.

Para conseguir estos criterios y a partir de que no existe tiempo suficiente en la investigación como para aplicar todas y cada una de las acciones que conforman este plan de mejoras pero mucho más que esto, no existe el tiempo suficiente en el marco del estudio como para esperar y medir nuevamente las transformaciones derivadas de este plan de mejoras, se decide validar la propuesta por la técnica Delphi para obtener criterios de expertos sobre el plan de mejoras propuesto.

A partir de los elementos metodológicos considerados en el capítulo II para el diseño y aplicación del método Delphi, en esta investigación los criterios definidos para la selección de expertos se relacionaron con:

- Que fuera un profesional con un alto nivel académico y científico.
- Que tuviera una vasta experiencia y conocimientos suficientes en el tema de la gestión de capital humano.
- Que fuera especialista conocedores del contexto de investigación.

De esta manera se consiguieron un total de 24 expertos a los cuales se aplicó la encuesta para determinar el grado de competencia de los expertos (Anexo # 5) la cual brindó la posibilidad de seleccionar a 16, de ellos 11 consideran alto su coeficiente de competencia y 5 lo consideran medio (Anexo # 6).

En este caso los 16 especialistas seleccionados para discurrir por el proceso de determinación del coeficiente de competencia promedio, resultó ser por aproximación 0.92, lo que hizo posible asumir los de coeficiente alto.

Una vez determinados los expertos se procedió a la determinación de los indicadores sobre los cuales estos valorarían el procedimiento, para lo cual se revisó la literatura y se intercambiaron con investigaciones anteriores donde fue empleado dicho método. Todos estos elementos sirvieron de base para determinar los siguientes indicadores:

1. Fundamentos en los que se sustenta el plan de mejoras.

2. Calidad en su diseño
3. Calidad de las acciones
4. Adecuación al contexto universitario
5. Pertinencia del programa
6. Factibilidad de implementación

A partir de estos indicadores se elaboró un cuestionario que se recoge en el anexo #7, que se aplica a los expertos utilizando las posibilidades de las tecnologías de la información y las comunicaciones y que arrojó los siguientes resultados:

El aspecto 1, acerca de los fundamentos en los que se sustenta el plan de mejoras fue evaluado como muy adecuado por el 85 % de los expertos y bastante adecuado por el resto (15 %). Las sugerencias se relacionan con la idea de ampliar con más acciones a partir de resultados y características del contexto venezolano.

Aspecto 2, relacionado con la calidad en su diseño, el 100% consideran de muy adecuado y exponen que se respetan las pautas teóricas y metodológicas que la literatura científica reconoce para el diseño de recursos de este tipo.

Aspecto 3, calidad de las acciones, el 90% consideran que hay una adecuada estructuración de las acciones que se plantean en correspondencia con las dificultades definidas tanto en el clima organizacional, como en la satisfacción laboral y sobre todo a partir de la correlación de ambos elementos , un 10% considera que se pudieron haber planteado un número mayor de acciones.

Aspecto 4, adecuación al contexto universitario, el 85% clasifican de muy adecuado y exponen que las acciones que se proponen impactan de manera directa sobre las principales problemáticas que en el momento actual posee la aldea universitaria que ha sido objeto de estudio. En cambio un 15% consideran este elemento como adecuado y opinan que el plan de mejora pudo haber sido más amplio en acciones y estas a su vez con un mayor grado de profundidad para resolver las problemáticas detectadas.

Aspecto 5, pertinencia del programa, el 100% lo evalúa de muy adecuado y lo sustenta en la objetividad de las acciones definidas, la disponibilidad real de los medios que se deben utilizar para ponerlas en práctica, las posibilidades de un trabajo colaborativo y la utilización racional del tiempo que estas acciones definen para atenuar las problemáticas definidas en el clima organizacional de la IADEA universitaria “República Argentina”.

Aspecto 6, factibilidad de implementación, fueron evaluados de adecuados por el 90% de los expertos, y medianamente adecuado por el 10 %, quienes consideran introducir nuevas acciones que eleven aún más la efectividad del programa.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

- ✓ Partiendo del diagnóstico del clima organizacional se puede deducir que a pesar de las diferencias existentes entre los empleados, lo que genera un clima laboral poco armónico, ellos se esfuerzan por cumplir con sus funciones y brindarse apoyo entre ellos mismos para responder a las necesidades y exigencias de la aldea universitaria.
- ✓ En cuanto a la satisfacción laboral está determinada por múltiples factores que resultan favorables para algunos indicadores pero para otros no; en relación al trabajo actual y los compañeros existe un coeficiente que aunque es positivo está muy próximo a cero, lo cual indica que existen debilidades que deben ser superadas; con respecto a las oportunidades de ascender, el coeficiente es positivo aunque también es muy bajo, y un indicador que los trabajadores consideran vital como lo es el salario tiene un coeficiente negativo lo cual es indicio de que la satisfacción laboral, por este aspecto, es considerablemente baja. Aunado a lo anterior se tiene que se han cambiado de manera regular los coordinadores de aldea, lo cual no termina por crear un vínculo laboral más estrecho y prolongado; sin embargo, las funciones y tareas son realizadas por todos los trabajadores.
- ✓ La relación existente entre el clima y la satisfacción laboral se ve influenciada por el cumplimiento de las labores, de los programas de estudio, de la asistencia al trabajo; lo cual denota que, a pesar de la no satisfacción por la poca remuneración, existe un alto sentido de vocación y servicio, y una superación de las diferencias y conflictos laborales, lo que hace que el clima sea soportable en miras a cumplir con los objetivos de la aldea.
- ✓ El plan de mejoras tiene pertinencia y se corresponde con las necesidades de la aldea universitaria para mejorar la relación clima-satisfacción laboral.

CONCLUSIONES GENERALES

Analizados los referentes teóricos sobre clima organizacional y satisfacción laboral, y estudiadas las relaciones existentes entre estas dos variables, así como, los modelos teóricos que sugiere la literatura para graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en relación con el clima, se concluye que:

- El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral, en correspondencia los elementos relativos al clima organizacional operan en el campo de lo subjetivo y tienen una contribución indirecta en el desempeño, mientras que los aspectos relacionados con la satisfacción laboral son un tanto más objetivos y tienen un efecto directo y palpable en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.
- A partir del estudio de los modelos teóricos que describe la literatura científica y su contextualización al contexto educativo universitario venezolano, fue posible diseñar un procedimiento que explora las variables clima organizacional y satisfacción laboral desde sus dimensiones particulares, evidenciando sus interioridades, pero posibilita además, correlacionar dichas variables y hacer una propuesta de mejora atinada a las dificultades detectadas.
- El procedimiento es implementado en el contexto de la aldea universitaria “República Argentina” de Cumaná y corrobora que existe una alta correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral porque a pesar de que existen insatisfacciones con la remuneración salarial, las características de los mandos y las posibilidades de ascenso dentro de la aldea, predomina en los profesores el ánimo de cumplir con de las labores asignadas, los programas de estudio y la asistencia al trabajo que denota un alto sentido de vocación y

servicio, y una superación de las diferencias y conflictos laborales, lo que hace que el clima sea soportable en miras a cumplir con los objetivos de la aldea.

- A través del criterio de expertos, se comprobó que el plan de mejoras propuesto como parte del procedimiento de correlación de las variables clima y satisfacción y que es fruto de un análisis crítico de la investigadora de las principales debilidades detectadas, posee potencialidades a partir de que los expertos reconocen la calidad de su diseño, su pertinencia, la factibilidad de implementación y la calidad de las acciones diseñadas, lo que lo ratifica como vía oportuna para mejorar el clima organizacional en contextos educativos de la Misión Sucre.

RECOMENDACIONES

- ✓ Considerar la ampliación de la variedad y cantidad de acciones que se proponen como parte del plan de mejoras para influir de forma adecuada sobre el clima organizacional en el contexto de la aldea objeto de estudio.
- ✓ Implementar el plan de mejora propuesto durante el próximo período de estudio y monitorear los cambios acontecidos en el clima organizacional; así como evaluar el impacto de estas mejoras en el desempeño individual de los profesores y los resultados generales de la aldea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C., Martínez, D., & Rodríguez, F. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. Editorial Mc- Graw-Hill. España.
- Alfaro, A. M., & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de necesidades de Porter. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), 63-75.
- Álvarez B., Elías. (2013). Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional. Extraído en febrero de 2014 y Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/diagnostico-intervencion-clima-organizacional/diagnostico-intervencion-clima-organizacional2.shtml>
- Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional* Vol., 11 N°. 1 y 2.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Ardouin J, Bustos C., Gayó R y Jarpa M. (2000), "Motivación y satisfacción laboral" .Extraído en enero de 2014 y Disponible en: www.apsique.com.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto Presidencial número 2601, del 8 de septiembre del 2003.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C.(1977). "Psicología *industrial. Sus fundamentos teóricos y Sociales*". Editorial Trillas, México DF.
- Burton, R., & Lauridsen, J. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 67-82.
- Brunet, L. (1983). *Le Climat du Travail dans les Organisations*. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Camacaro, P.R.: Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. (2006). Extraído en enero de 2014 y Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm.
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Rev Salud Pública*, 10(5), 831-9.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición. Editorial Mcgraw-Hill. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. p.13.
- COOK, WALL y WARR (1981). *The Experience of Work*. Academic Press, 1981, London. Extraído en enero de 2014 y Disponible en:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

- Chruden, H. y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- Daft, R. L. y Steers, R. M (1999). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Editorial Limusa. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw Hill. México
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Editorial Limusa Wiley. México.
- Gamero, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis (Doctorado en Estadística y Econometría). Madrid, España, Universidad de Málaga, Departamento de Economía Aplicada. 2003. Extraído el Mayo de 2013y Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/cgb/index.htm>.
- Gibson, J; Ivancevich J. Y Donnelly J (1987). *Organización, Conductor, J Estructura, Proceso*. Editorial McGraw Hill. México.
- Gibson, J. Ivancevich J. & Mattison (1995). *Conducta, estructura y procesos Organizacionales*. Editorial McGraw Hill. México.
- Guest, L. (2012). *Importancia de la Gestión de Recursos Humanos*. Extraído en enero de 2014 y Disponible en: <http://clubcashflow.com.ve/importancia-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Hirtz, Bárbara (2009). *La esencia de las buenas Relaciones Interpersonales*. Extraído en febrero de 2014 y Disponible en: <http://www.buscarempleo.es/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Editorial Sypal, Caracas, Venezuela.
- [Http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correlaci%C3%B3n_de_Pearson](http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correlaci%C3%B3n_de_Pearson)
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. En B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 282-318. San Francisco: Josef-Bass.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Editorial McGraw-Hill. New York. p.497.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Martínez, L. (2003). *Medición de clima organizacional*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.
- Martínez, M. (2010). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment [versión electrónica]. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario. Colombia, Bogotá.
- Melia, J.L. & Peiro, J.M. (1989). La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales. *El Cuestionario de Satisfacción S20/30. Psicologemas*, 5, 59-74.
- Moran, E.T. y Volkwein, F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.
- Motta, P. (1993) La ciencia y el arte de ser dirigente. Tercer mundo editores. Santa Fe de Bogotá.
- Moos, R. (1974) The Social Climate Scale: An overview, Palo alto, California. Consulting Psychologists Press.
- Moos, R.; Moos, B. & Trickett, E. (1989). Escala de Clima Social, Familia, trabajo, Instituciones Penitenciarias, Centro Escolar. Adaptación Española, Manual 3ra Edición, TEA. Investigación y Publicaciones Psicológicas: Madrid.
- Murria R. Spiegel (1991). Técnicas de Investigación Social. Extraído en febrero de 2014 y Disponible en: http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm.
- Ornstein, R. (1986). La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Práctica Organizativa. Editorial Santillana. Madrid. España.
- Pardo, A. & Ruíz, M.A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Editorial McGraw Hill. Madrid. España.
- Palmer, A., Jiménez, R. y Montaña, J.J. (2001). Tutorial sobre el coeficiente de correlación lineal de Pearson en Internet. *Revista Electrónica de Psicología*. Volumen 5 No. 1. ISSN 1137-8492.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Peiró, J. (1985). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica*, 1 (2), 189-239.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. & Boulian, P. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, N°59, pp. 603-609

- PsicoConsult (2012). Extraído en enero de 2014 y Disponible en:
http://www.psycoconsult.com/index.asp?spg_id=31
- Robbins, S. P., & Organizacional, C. (1996). Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (1998). La administración en el mundo de hoy. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración moderna de personal, 6a ed. Editorial Thomson. México.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership (1ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schratz, M. (1993). Recommendations for the measurement of organizational climate. Toronto, Ontario, Canadá.
- Sikula, F. 1982. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México.
- Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona: EUB, S.L.
- Soler Cárdenas, SF y Soler Pons, L. (2012). Usos del coeficiente alfa en el análisis de instrumentos escritos. Rev. Med. Electrón. Vol. 34 No. 1. Matanzas.
- Smith, P. Kendall, L. Hulin, C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago. Rand McNally.
- Stoner, F. (2004). Administración. Editorial Mac Graw-Hill. México. P.568.
- Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. Revista latinoamericana de psicología ocupacional vol. 11 N°. 1 y 2.

ANEXO # 1
ESCALA DE CLIMA SOCIAL TRABAJO
(WES)

Edad: _____

Sexo. _____

Nivel de Estudio: _____

Ocupación: _____

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Ud. Trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el Jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Ud. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Nº Items V F

1. El trabajo es realmente estimulante
2. La gente no se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar
7. Las cosas están a veces bastantes desorganizadas
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo
11. No existe mucho espíritu de grupo
12. El ambiente es bastante impersonal
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes

17. Las actividades están bien planificadas
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes
20. La iluminación es muy buena
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo
22. La gente se ocupa personalmente por los demás
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones
25. Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse)
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente
31. La gente parece estar orgullosa de la organización
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico
36. Aquí nadie trabaja duramente
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo

46. No se “meten prisas” para cumplir las tareas
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las tareas y normas
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo
65. Los empleados trabajan muy intensamente
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario

72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes
75. El personal parece ser muy poco eficiente
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo
77. Las normas y los criterios cambian constantemente
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre
90. Los locales están siempre bien ventilados

ANEXO # 2

ESCALA DE CLIMA SOCIAL TRABAJO

CLAVES DE CORRECCIÓN

Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Claridad	Control	Innovación	Comodidad
1 - V	2 - V	3 - F	4 - F	5 - V	6 - V	7 - F	8 - V	9 - V	10 - F
11 - F	12 - F	13 - V	14 - V	15 - F	16 - V	17 - V	18 - F	19 - V	20 - V
21 - F	22 - V	23 - F	24 - V	25 - V	26 - V	27 - F	28 - V	29 - V	30 - F
31 - V	32 - F	33 - V	34 - V	35 - V	36 - F	37 - V	38 - V	39 - F	40 - V
41 - V	42 - V	43 - F	44 - V	45 - V	46 - F	47 - F	48 - V	49 - F	50 - F
51 - F	52 - V	53 - V	54 - F	55 - V	56 - V	57 - F	58 - V	59 - F	60 - V
61 - V	62 - F	63 - F	64 - V	65 - V	66 - F	67 - V	68 - V	69 - F	70 - F
71 - F	72 - V	73 - V	74 - V	75 - F	76 - V	77 - F	78 - V	79 - V	80 - V
81 - V	82 - F	83 - V	84 - V	85 - F	86 - V	87 - V	88 - F	89 - V	90 - V
IM:	CO:	AP:	AU:	OR:	PR:	CL:	CN:	IN:	CF:

ANEXO # 4
INDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO – JDI

Nombre y Apellido: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Años de experiencias como profesor: _____

Programa de formación o carrera en que trabaja: _____

INSTRUCCIONES

Como resultado de su experiencia en el puesto de trabajo que ocupa en la Misión Sucre, y que conoce adecuadamente, desearíamos saber lo que usted piensa en sentido general de diferentes aspectos del mismo.

Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, cada una de las cuales llevan al lado un espacio en blanco.

Si usted está de acuerdo con la palabra o frase que describe su trabajo, escriba una “S”, para indicar que “SI”, junto a esa palabra o frase. Por el contrario, si usted no está de acuerdo con la palabra o frase que describe su empleo, escriba la letra “N” para señalar “NO”. En caso de estar indeciso, señale, junto a la palabra o frase un signo de interrogación (?) en el espacio indicado.

**AHORA PUEDE COMENZAR A TRABAJAR, GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN**

SU TRABAJO ACTUAL

Fascinante	-----
Rutinario	-----
Satisfactorio	-----
Aburrido	-----
Bueno	-----
Creativo	-----
Respetado	-----
Cálido	-----
Agradable	-----
Útil	-----
Fatigante	-----
Sano	-----
Desafiante	-----
De pie	-----
Frustrante	-----
Sencillo	-----
Interminable	-----
Da un sentimiento de logro	-----
Total	-----

LOS COMPAÑEROS

Estimulantes	-----
Aburridos	-----
Lentos	-----
Ambiciosos	-----
Tontos	-----
Responsables	-----
Rápidos	-----
Inteligentes	-----
Es fácil enemistarse con ellos	-----
Hablan demasiado	-----
Astutos	-----
Perezosos	-----
Desagradables	-----
No hay intimidad con ellos	-----
Activos	-----
Con intereses cortos	-----
Leales	-----
Es difícil verse	-----
Total	-----

LAS OPORTUNIDADES PARA ASCENDER

Buenas oportunidades para ascender	-----
Oportunidades bastante limitadas	-----
Ascensos de acuerdo a las capacidades	-----
Empleo sin ascenso	-----
Buenas posibilidades para ascender	-----
Políticas injustas de ascenso	-----
Ascensos poco frecuentes	-----
Ascensos regulares	-----
Bastantes buenas probabilidades de ascenso	-----
Total	-----

SU SALARIO ACTUAL

- Ingresos adecuados para los gastos normales -----
- Participación beneficiosa en los beneficios -----
- Apenas puede vivirse con los ingresos -----
- Malos -----
- Ingresos que permiten algunos lujos -----
- Inseguros -----
- Menos de los que merezco -----
- Salarios algo elevados -----
- Salarios insuficientes -----

LOS MANDOS EN EL ACTUAL TRABAJO

Solicitan mis opiniones	-----
Difícil de contentar	-----
Descortés	-----
Alaba el trabajo bien hecho	-----
Tiene tacto	-----
Influye sobre mí	-----
Está bien informado	-----
No supervisa lo suficiente	-----
Se irrita con facilidad	-----
Me dice en qué situación me encuentro	-----
Molesto	-----
Testarudo	-----
Conoce bien el trabajo	-----
Malo	-----
Inteligente	-----
Me deja que me haga cargo de mi trabajo	-----
Está cerca cuando se le necesita	-----
Perezoso	-----
Total	-----

ANEXO # 5

Encuesta para determinar el grado de competencia y disposición del experto

Nombre: Profesión que realiza:

Categoría: Años de experiencia: Centro de trabajo:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en la evaluación de un plan de mejoras para mejorar el clima organizacional en el contexto de la aldea universitaria "República Argentina", de Cumaná, Estado Sucre.

Necesitamos antes de realizar la consulta correspondiente conocer sobre sus competencias profesionales en este tema, por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas.

Marque con una (X) en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento que tiene sobre el tema. (Considere que el valor en la escala que presentamos es ascendente, es decir el conocimiento sobre el tema es máximo en 5 y mínimo en 0)

0	1	2	3	4	5

Realice una autoevaluación de los logros alcanzado por usted en los siguientes indicadores.

Indicador	Grado influencia del indicador en el especialista		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico en el tema, realizado por usted.			
Experiencia en el desempeño profesional			
Participación en eventos nacionales			
Participación en eventos internacionales			
Disposición para participar en el trabajo			
Posibilidad real para hacerlo			

ANEXO # 6

Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	GCI (Kc)	Ka	K	Competencia
1	0,9	0,97	0,935	alta
2	0,9	0,89	0,895	alta
3	0,7	0,79	0,745	media
4	0,8	0,89	0,845	alta
5	0,9	0,97	0,935	alta
6	0,8	0,89	0,845	alta
7	0,7	0,79	0,745	media
8	0,9	0,97	0,935	alta
9	0,8	0,89	0,845	alta
10	0,9	0,97	0,935	alta
11	0,7	0,79	0,745	media
12	0,8	0,89	0,845	alta
13	0,7	0,79	0,752	media
14	0,9	0,97	0,935	alta
15	0,8	0,89	0,845	alta
16	0,7	0,79	0,752	media

GCI. (Kc.) Grado de conocimiento e información.

Ka. Coeficiente de argumentación o fundamentación.

K. Coeficiente de competencia.

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka)$$

Código de interpretación para el coeficiente de competencia:

- Sí $0.8 < K < 1.0$; el coeficiente de competencia es alto.
- Sí $0.5 < K < 0.8$; el coeficiente de competencia es medio.
- Sí $K < 0.5$; el coeficiente de competencia es bajo.

ANEXO # 7

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA POR CRITERIO DE EXPERTOS

Objetivo: Validar la pertinencia y posible efectividad del plan de mejora propuesto para mejorar el clima organizacional en el contexto de la aldea universitaria “República Argentina”, de Cumaná, Estado Sucre.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su conocimiento, experiencia y cualidades profesionales de instituciones de educación superior, por lo que pedimos su colaboración para validar la pertinencia validez del plan de mejora a ser introducido en la aldea universitaria objeto de estudio.

Datos.

Nombre y apellidos:

Especialidad:

Profesión o cargo:

Centro de trabajo

Experiencia:

Categoría docente:

Categoría científica:

Por favor valore cada uno de los aspectos que se le proponen, teniendo en cuenta que hacia el valor 5 aumenta el grado de aceptación. La valoración debe acompañarla, siempre que sea necesario de argumentaciones, principalmente en caso de insuficiencias o sugerencias para su mejoría. Gracias.

Aspectos a evaluar acerca del plan de mejoras	1	2	3	4	5
1. Fundamentos en los que se sustenta el plan de mejoras					
2. Calidad en su diseño					
3. Calidad de las acciones					
4. Adecuación al contexto universitario					
5. Pertinencia del programa					
6. Factibilidad de implementación					