

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.
“SARA ANTONIETA BULLÓN” - LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor: Luz María del Rosario Vargas Pardo

Chiclayo, 2015

**INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E.
“SARA ANTONIETA BULLÓN” - LAMBAYEQUE**

POR:

Luz María del Rosario Vargas Pardo

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros
Secretario de Jurado

Mgtr. Amorós Rodríguez Eduardo Martín
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, quienes perseveraron conmigo cada instante; a mi asesor y demás familiares y amigos, quienes me brindan su apoyo cuando los necesito y colaboraron en la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser quien me dio la vida y las fuerzas para seguir adelante; a mi asesor Eduardo Amorós, quien despertó mi interés por conocer más sobre el tema de esta investigación; y a todas las personas que colaboraron desinteresadamente tanto física como emocionalmente en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

RESUMEN

En las instituciones educativas públicas se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto a su centro de labores; es por esto que se desarrolló el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque. Para cumplir este propósito se midió el nivel de satisfacción laboral y el tipo de clima organizacional en dicha institución, a través de encuestas que permitieron medir cada variable en la escala de Likert, basándose en las dimensiones de satisfacción laboral mencionadas por Robbins, S. y Judge, T. y guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert; a un total de 87 trabajadores.

Se planteó una hipótesis donde la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de manera positiva; y ello pudo comprobarse al analizar los resultados, aunque también se determinó que existen otros factores que afectan la existencia de un buen clima organizacional.

Palabras clave: Satisfacción laboral, clima organizacional, institución educativa.

ABSTRACT

Public educational institutions usually present an inadequate working climate, where relationships between coworkers are strained that don't allow them to interact harmoniously; all of this is attributed to dissatisfaction with employees regarding its offices; is why this research was developed, whose main objective is to determine the influence of job satisfaction on organizational climate EI "Sara A. Bullón" Lambayeque. To fulfill this purpose, the level of job satisfaction and organizational climate type present in said institution was measured; through surveys to measure each variable, according to the Likert scale, based on the dimensions of job satisfaction mentioned by Robbins, S. and Judge, T. and guided by the theory of organizational climate Likert , a total of 87 workers.

A hypothesis where the influence of job satisfaction on organizational climate positively given was raised; and this was apparent when analyzing the results, although it was also determined that there are other factors that affect the existence of a good organizational climate.

Key words: Job satisfaction, organizational climate, educational institution.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I INTRODUCCIÓN	11
II MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teóricas	16
III MATERIALES Y MÉTODOS	28
3.1. Diseño de la investigación.....	28
3.2. Población, muestra de estudio y muestreo	28
3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	28
3.4. Técnicas de procesamiento de datos.....	29
3.5. Operacionalización de variables	30
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE DATOS.....	32
4.1. MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE	32
a. Trabajo en sí	35
b. Salario	37
c. Ascensos	38
d. Supervisión	40
e. Compañeros.....	41
f. En general.....	43
4.2. MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE	44
a. Métodos de mando o estilos de autoridad	45
b. Características de las fuerzas motivacionales	46
c. Características de los procesos de comunicación	48
d. Características de los procesos de influencia.....	49
e. Características de los procesos de toma de decisiones	50
f. Características de los procesos de planificación	51

g.	Características de los procesos de control	53
h.	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.....	54
4.3.	DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CLIMA DE LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE.....	56
a.	Satisfacción – dimensiones.....	56
b.	Clima organizacional – dimensiones	62
c.	Correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional	66
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		68
VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		70
ANEXOS.....		71
Anexo 01: Cuestionario para medir la satisfacción laboral		71
Anexo 02: Cuestionario para medir el clima organizacional.....		73
Anexo 03: Historia de la Institución Educativa Sara A. Bullón de Lambayeque.....		75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Correlación entre las dimensiones de la Satisfacción Laboral56

Tabla 02: Correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional62

Tabla 03: Correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Necesidades de Maslow y esquemas organizacionales	27
Gráfico 02: Satisfacción Laboral.	32
Gráfico 03: Dimensión Trabajo en sí.	35
Gráfico 04: Dimensión Salario	37
Gráfico 05: Dimensión Ascensos	38
Gráfico 06: Dimensión Supervisión.....	40
Gráfico 07: Dimensión Compañeros.....	41
Gráfico 08: Dimensión En general.....	43
Gráfico 09: Clima Organizacional	44
Gráfico 10: Dimensión Estilos de autoridad.	45
Gráfico 11: Dimensión Fuerzas Motivacionales	46
Gráfico 12: Dimensión Procesos de comunicación.	48
Gráfico 13: Dimensión Procesos de influencia.....	49
Gráfico 14: Dimensión Proceso de toma de decisiones	50
Gráfico 15: Dimensión Procesos de planificación.....	51
Gráfico 16: Dimensión Procesos de control.	53
Gráfico 17: Dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.....	54

I INTRODUCCIÓN

En las diferentes instituciones pertenecientes al sector público se encuentra como problema común un clima laboral inadecuado, donde los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten motivados lo suficiente como para laborar mejor, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público y el decrecimiento de la institución.

Las instituciones educativas públicas no son la excepción, en ellas también suele presentarse un clima laboral inadecuado, donde no se aprecia un trabajo colaborativo, no se da el sentido de pertenencia e identificación con la Institución Educativa, las normas no son consensuadas por lo que no se regula las interacciones entre los diversos actores, de manera que se impide la gestión pacífica y democrática de los conflictos; en consecuencia, todo esto perjudica principalmente a quienes reciben el servicio de la educación: los estudiantes.

El reto para los directivos de las instituciones educativas es demostrar su capacidad de liderazgo pedagógico, diseñando un clima institucional agradable, para que todos los trabajadores se sientan a gusto en la organización, desempeñen con responsabilidad sus funciones, donde sus relaciones de convivencia les permitan interactuar con los demás en una oportunidad de diálogo, con aceptación de diferencias, construcción de consensos y también la aceptación de desacuerdos.

Al observar el trato que se da entre el personal que labora en la I.E “Sara A. Bullón” de Lambayeque, he percibido que el clima organizacional no es muy eficiente, ya que algunos trabajadores se tienen rencillas entre ellos y esto puede apreciarse en la forma en que se hablan o se tratan; también se observa

que otros colaboradores no se sienten a gusto con lo que hacen, detalle que se puede apreciar con el incumplimiento de sus responsabilidades o con el ánimo con el que desarrollan su labor, sea de enseñanza, administrativa o de limpieza; incluso hay trabajadores que expresan su insatisfacción abiertamente, lo que obstruye el pleno sentido de pertenencia a la institución.

A todo esto se suma la problemática existente por la pésima infraestructura que poseen, ya que las aulas en las que se trabajaba, se encuentran en serio riesgo de derrumbe por lo que han sido declaradas en estado de emergencia por Defensa Civil y para dar un alivio temporal a esta problemática, MINEDU les ha proporcionado aulas prefabricadas, que por cierto no es lo más recomendable ya que también genera nuevas condiciones de riesgo aunque en menor porcentaje.

En lo referente a los objetivos estratégicos, la organización los plasma en dos documentos: el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo Institucional, que deben surgir de un proceso de construcción colectiva y de reflexión crítica, constituyéndose en instrumentos integradores que proponen cambios progresivos necesarios para mejorar el quehacer educativo; sin embargo, la mayoría de trabajadores desconocen del contenido de dichos documentos, y es por eso que no suelen cumplirse los objetivos como se esperaba. Muchos de ellos, al no haber desarrollado el sentido de pertenencia e identificación con la I.E., no fortalecen el trabajo colaborativo y su participación.

Es por ello que resulta preciso determinar cuánto y de qué manera influye el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en el desarrollo de un buen clima organizacional para dicha institución educativa, resumiendo esto en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara Antonieta Bullón” de Lambayeque?

Esto sugiere plantearse una hipótesis, que indicaba que la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I. E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque se da de manera positiva y, al no ser la adecuada en la I.E “Sara A. Bullón” de Lambayeque, repercute y se refleja en el clima organizacional, que no será del todo correcto.

Para resolver el problema mencionado anteriormente, se planteó como objetivo general el determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, basándose en dos objetivos específicos, donde uno se refiere a medir la satisfacción laboral y el otro a medir el clima organizacional en la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Se debe tener en cuenta que, al ser la satisfacción laboral y clima organizacional, mecanismos de participación, de vital importancia para todas las organizaciones actualmente, el presente trabajo de investigación podrá ser utilizado como una fuente de información para otras personas que realicen diversas investigaciones futuras sobre este tema; de la misma manera, colaborará con el adecuado desarrollo de la Institución Educativa analizada, ya que no hay trabajo previo referido a dicha organización en este tema de vital importancia.

También, esta investigación servirá de ayuda para diversas instituciones, ya que en la presente se informa sobre cómo y cuánto puede llegar a influir la satisfacción en el clima laboral de una empresa, específicamente de una Institución Educativa; por lo que cobra singular importancia en la actualidad, ya que, si los trabajadores están satisfechos con su labor, se desarrollará un adecuado clima organizacional y así la empresa podrá crecer como tal. Ello también puede servir a los gerentes de las empresas interesadas o personas en general que quieran profundizar sobre el tema analizado.

En lo personal, investigar este tema tan trascendental en nuestros tiempos, se convirtió en una oportunidad para establecer un diálogo de reconocimiento

mutuo, el enriquecimiento de saberes y experiencias, asimismo me favoreció para poder cimentar mis habilidades teóricas y prácticas en aspectos administrativos de envergadura, y que indefectiblemente, en un futuro no tan lejano, me sirva en mi vida profesional para desenvolverme adecuadamente en diversas situaciones donde pueda diseñar una empresa centrada en la satisfacción laboral y clima organizacional para que todos trabajen contentos porque se les reconocen y respetan como personas con sus saberes, sentidos y prácticas, importantes para el cumplimiento de las metas previstas.

II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Existen muchas investigaciones relacionadas con el tema de la satisfacción laboral y clima organizacional en las instituciones educativas; una de ella se titula “Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior” (Zempoaltécatl, M. 2004) donde se evaluó a 90 profesores de tres Instituciones Educativas de Nivel Superior en Puebla, México, para poder determinar la influencia que tiene la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de las instituciones mencionadas; de igual forma se midió el nivel de satisfacción laboral en dichos docentes. Con los datos obtenidos se concluyó que a mayor comunicación organizacional, mayor satisfacción laboral; también se resaltó que la satisfacción laboral es más alta en hombres que en mujeres, y en lo referente a la edad, que la satisfacción laboral que presentan los individuos jóvenes es más alta que la de los mayores.

En concordancia con los resultados obtenidos en la investigación anterior; Hinojosa, C., en su tesis titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses” (2010), llega a la conclusión que la satisfacción laboral de los profesores es positiva siempre y cuando el clima organizacional también sea positivo o adecuado; de igual forma, asiente que el clima es el que influye en la satisfacción, ya que esta es consecuente a una situación o percepción que tenga el personal con respecto a su centro de labores.

Un año después de esta investigación, Astuquipán, C. redacta un artículo en la revista *Business: negocios en el Perú* al que titula “Clima organizacional”, en el que explica, ya refiriéndose a las empresas en general, no solo a las del sector de educación, que actualmente todas las organizaciones, tanto de sector público como privado, buscan retener a su mejor personal para así ser competitivas y sobresalir entre las demás; y que para ello es importante

mejorar el clima laboral mediante ciertas estrategias, como aumentando la motivación, fortaleciendo el compromiso, mejorando la comunicación entre todos los miembros de la empresa, entre otras cosas. Carlos Astuquipán también sugiere medir el clima organizacional cada dos años, que esta evaluación sea de forma anónima y que con los resultados, se hagan mejoras en la organización, para que los trabajadores sientan que su opinión y sentimientos también importan en la empresa y son de mucha ayuda para el correcto desarrollo de la organización.

Del mismo modo, en ese año, la revista *Somos empresa* publicó un artículo denominado “Clima laboral”, donde relaciona las variables de clima laboral y satisfacción, y explica que la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia frente a una acción de la empresa, mientras que el clima es una forma de cómo el trabajador percibe la realidad de su trabajo.

En relación a ello también se encontró un artículo del año 2012 denominado “Clima laboral, buscando la satisfacción de los colaboradores”, escrito por Silvia García en la revista *Análisis laboral: aspectos socioeconómicos y jurídicos*, en el que se describe al clima laboral como el ambiente entre los miembros de una empresa compuesto por cinco dimensiones, las cuales son: Identificación con la organización, Habilidades gerenciales, Relaciones interpersonales, Comunicación descendente y ascendente, y Apoyo como profesional y como persona. Finalmente, Silvia García, al igual que lo recomendado por la revista *Somos empresa* en el artículo anterior, sugiere evaluar y medir el clima organizacional en toda la empresa, y no por áreas específicas, para obtener así mejores resultados.

2.2. BASES TEÓRICAS

La **satisfacción en el trabajo**, Amorós, E. (2007) la define como la actitud general que la persona tiene hacia su trabajo, que incluye no solo la labor que desempeña, sino también la interacción con sus compañeros y supervisores, las políticas de trabajo, reglamentos, condiciones, entre

otros; por ello, la evaluación de esta variable es la suma de diversas dimensiones o elementos del trabajo.

Por otro lado, complementando la idea anterior, Flórez, J. (2001) nos dice que la satisfacción laboral es la manera de cómo se siente el individuo en su centro de trabajo y que ellos abarca muchos aspectos, como el salario, estilo de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, etc. También menciona que dicha variable es relativamente estable, por ser una actitud, y está basada en creencias y valores que la misma persona desarrolla hacia su propio trabajo. Este autor se basa de dos conceptos que están incluidos en la satisfacción laboral: la satisfacción de faceta y la satisfacción general. El primer concepto se refiere a cuán satisfecho se siente el trabajador en relación a distintos aspectos o rubros dentro de su trabajo, estos son: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo y políticas de la empresa. En lo concerniente a satisfacción general, se refiere a un indicador resumen o promedio de lo anterior.

Del mismo modo, Robbins, S. y Judge, T. (2009) explican que la satisfacción en el trabajo es el grado de placer o gusto que tiene una persona con respecto a su trabajo, y que ello aumenta cuando la actitud hacia ciertos factores (como el puesto en sí, el reconocimiento, la oportunidad para mejorar, entre otros) son positivos.

A manera personal y en relación con el sector educación, todo lo anterior puede sintetizarse en que la satisfacción laboral se refiere a la percepción del individuo en su institución educativa, en cómo se siente ahí, si esta le agrada o no de forma general, y también en ciertos aspectos de su centro de labores; ya sea en la relación con sus compañeros, el sueldo, infraestructura, entre otros aspectos.

Dicha percepción debe ser medida, y para ello, tanto Amorós, E. (2007) como Robbins, S. y Judge, T. (2009) describen dos tipos de métodos de medición:

La escala o calificación global única consiste en medir el grado de satisfacción laboral según una única pregunta y con la escala que va desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

Y la calificación de la suma o suma de las facetas del trabajo, para lo cual primero se debe identificar los factores o rubros incluidos en la satisfacción laboral y luego hacer preguntas a los trabajadores sobre sus sentimientos con respecto a cada uno de los factores, donde las respuestas se medirán con una escala igual que en el anterior método, sumando los puntajes para obtener la evaluación general. Esta es la recomendable ya que explica en qué ámbitos existen problemas para poder solucionar luego. Las facetas mencionadas por los autores son: trabajo en sí, pago, ascensos, supervisión, compañeros, y satisfacción general.

Por otro lado, si se presenta insatisfacción laboral en la organización, se puede presentar de diversas maneras, así Amorós, E. (2007) y Robbins, S. y Judge, T. (2009) mencionan cuatro formas en la que los empleados demuestran su insatisfacción en su centro de labores:

El primer efecto de insatisfacción laboral mencionado es la salida, donde se caracteriza porque el trabajador opta por salir de la organización, en miras de buscar otro trabajo que le satisfaga en otra empresa. En las instituciones educativas del sector público, a los trabajadores no les resulta tan fácil optar por esta alternativa, ya que es difícil encontrar una plaza vacante en algún centro educativo, por lo que conservan su puesto a pesar de las dificultades que puedan encontrar en este.

Otro efecto también mencionado es el de la voz o expresión, en el que el colaborador intenta activa y constructivamente mejorar las condiciones que no le satisfacen, incluso planteando sugerencias o actividades para

ello; en el ámbito de la educación pública, los profesores son los que pueden manifestar su insatisfacción mediante la expresión, y lo suelen hacer en las asambleas o reuniones que se realicen en los colegios.

De igual forma cabe mencionar que algunos trabajadores presentan el efecto de la lealtad, donde se espera pacientemente que todo mejore en el centro laboral, tratando de entender a los gerentes y “no perdiendo la esperanza” que todo se arreglará.

Por último se presenta el efecto de la negligencia, donde el trabajador acepta que todo empeore, no hace nada para solucionar lo que sucede en su organización y al contrario, evade responsabilidad, ausentándose en su centro laboral; este efecto es el que más resalta en las instituciones educativas del sector público, ya que algunos trabajadores con cierta estabilidad en su centro de labores optan por justificar sus inasistencias o pedir permisos a su máxima autoridad, evadiendo así sus funciones. Aunque con las leyes promulgadas por el Estado es más difícil pedir días libres o permisos para inasistir al centro de labores, esto todavía se da en algunas instituciones educativas públicas.

Un aspecto importante en el tema de satisfacción laboral son sus dimensiones, las cuales Robbins, S. y Judge, T. (2009) mencionan a continuación:

El trabajo en sí se refiere a cómo se siente la persona con respecto a la labor que desempeña en la organización, si se siente útil, si el horario es el adecuado, si se siente capaz, entre otras cosas. Este aspecto depende en cierta parte de la dirección de la institución educativa pública, ya que pueden escoger los horarios o turnos en los que los profesores pueden elegir qué día prefieren tener libre a la semana o en qué secciones enseñar, entre otros aspectos.

En cambio, la dimensión salario indica cómo el trabajador percibe su retribución económica, si considera su sueldo adecuado para la labor que

realiza, si recibe menos de lo aceptable o no, si ello le permite satisfacer sus necesidades económicas, etc. En el caso de las instituciones educativas, los docentes deben someterse a una evaluación brindada por el Estado donde, según el puntaje obtenido, ingresan a determinados niveles y de ello depende su sueldo, que puede ir desde S/. 1'200.00 hasta un poco más de S/. 5'300.00, según la cantidad de horas trabajadas.

También cabe mencionar a la dimensión correspondiente a ascensos, donde se incluye cómo es que el trabajador se siente reconocido en su organización, si lo promueven o no. Esta dimensión se relaciona con la anterior, ya que los ascensos se dan según las evaluaciones que da el Estado Peruano, donde se puede ascender de nivel en la escala magisterial, e incluso llegar a ser director de la institución educativa pública, si se cumple con los requisitos.

Mientras que la dimensión de supervisión se refiere a cuán cómodo se siente el individuo con su supervisor y la forma en que este realiza sus actividades; en el caso de la educación pública, periódicamente se realizan supervisiones a cargo del Estado, pero solo a ciertas instituciones educativas, ya que realizar supervisiones a todos los colegios públicos del país en un año resulta casi imposible.

Por otro lado, la dimensión correspondiente a compañeros abarca cómo es la relación y cómo se siente la persona con sus compañeros de trabajo.

Finalmente, la dimensión de satisfacción en general incluye la distribución del ambiente de trabajo, identificación con la institución, normas y valores de la empresa, percepción que tiene la persona sobre su ambiente de trabajo en forma general, etcétera. Esta dimensión es importante en las instituciones educativas públicas, ya que algunas no cuentan con una adecuada infraestructura o se encuentran mucho tiempo esperando por la construcción de su organización.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la satisfacción laboral también se relaciona con otras variables, las cuales son:

El desempeño. Aunque hay algunas teorías que la satisfacción y desempeño se relacionan fuertemente, hay otras que manifiestan que ello no es del todo cierto. Es verdad que la satisfacción sí influye en el desempeño, pero la relación no es tan estrecha como se suele pensar.

El ausentismo. Amorós, E. (2007), Flórez, J. (2001) y Robbins, S. y Judge, T. (2009) explican que las personas que no se sienten a gusto en su trabajo, evitan temporalmente este y por ello falta; es decir, sí existe una relación directa entre dichas variables, sin embargo puede que quien esté insatisfecho no falte a su trabajo, debido una crisis de falta de trabajo en su entorno, o por la estabilidad en el puesto que ya tiene, entre otros aspectos.

La rotación. Amorós, E. (2007), Flórez, J. (2001) y Robbins, S. y Judge, T. (2009) describen que esta relación es más fuerte que la anterior, y es que cuando la persona no se siente a gusto en su trabajo, evalúa la posibilidad de retirarse buscando otro empleo.

La satisfacción del cliente, Robbins, S. y Judge, T. (2009) manifiestan que la conservación de clientes depende muchísimo de la forma en que son tratados por el personal de la empresa a la que concurren, sin embargo también explican que la relación aparece a la inversa, es decir, que los clientes insatisfechos aumentan el disgusto de los empleados con su organización.

La salud. Flórez, J. (2001) manifiesta que hay estudios en los que las personas que se sienten insatisfechas con su trabajo son más propensas a sufrir síntomas y enfermedades físicas, como dolores de cabeza o problemas cardíacos, e incluso puede empeorar la calidad de vida y años que le quedan a la persona por vivir.

El comportamiento organizacional socialmente responsable, Robbins, S. y Judge, T. (2009) describen que existe una correlación moderada entre ambas variables, es decir, que los empleados satisfechos se expresan positivamente de su organización, ayudan a sus compañeros y superan las expectativas de su puesto; pero todo esto se debe a la satisfacción que tengan los empleados desde la percepción de justicia en su trabajo.

La desviación en el centro de trabajo, Robbins, S. y Judge, T. (2009) explican que si una persona no se siente a gusto con su trabajo, puede que se comporte de una manera en que haga daño a la organización y a uno mismo, como la sindicalización, abuso del consumo de sustancias, robos en el trabajo, socialización indebida e impuntualidad.

En lo referente al **clima organizacional**, Brunet, L. (2002) menciona que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización”, es decir que, el clima organizacional es la personalidad de una empresa y este influye en el comportamiento de todos los involucrados con la organización. En relación con ello, Rodríguez, D. (2005) también opina que el clima organizacional es la personalidad de la empresa, y asimismo expresa que este puede variar de la misma forma en que puede cambiar el clima atmosférico. Este autor agrega que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una empresa con respecto a su trabajo, y abarca el ambiente físico de éste, las relaciones interpersonales y otras regulaciones que se pueden dar en torno al trabajo mismo.

Resumiendo lo expresado por ambos autores, se puede decir que el clima organizacional es un reflejo de los valores, actitudes y creencias de sus miembros; ello varía en cada institución educativa también, dependiendo de la zona en la que se encuentre o las costumbres y valores que se practiquen en cada colegio.

El clima organizacional presenta ciertas características, las cuales Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) las resumen en:

- El clima organizacional tiene cierta permanencia, presenta estabilidad a pesar de experimentar ciertos cambios, esto se observa en las instituciones públicas donde el clima permanece a pesar que haya un cambio en el director o algún docente de las organizaciones estatales.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional, afectando también el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con est; ya que si no existe un correcto clima laboral, los colaboradores no se sentirán a gusto y se comportarán de forma inadecuada en la organización
- Un mal clima laboral puede ser indicado por el ausentismo y rotación de sus miembros, aspecto que puede darse en las instituciones educativas estatales.
- Para lograr un cambio duradero en la organización, se debe realizar dicho cambio en más de una de sus variables, que se detallarán más adelante.

Por otro lado, guiándose de la teoría del clima organizacional de Likert, Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) mencionan las cuatro formas de clima organizacional ya determinadas, las cuales son:

Sistema I – Autoritarismo explotador, aquí la dirección no confía en los demás trabajadores y por ello las decisiones son tomadas solo por el alto mando. La atmósfera de este clima es de miedo, castigos, amenazas, sin interacciones con los jefes y con muy pocos reconocimientos. Este sistema no suele darse actualmente en las instituciones educativas públicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista, en este tipo de clima, la dirección confía un poco en sus empleados y se les puede delegar algunas decisiones de poca importancia; se motiva a los trabajadores con recompensas y castigos y fluye un poco de comunicación vertical. En el sector educación

no es frecuente dicho sistema debido a que existe mayor comunicación y confianza entre los miembros de las organizaciones.

Sistema III – Consultivo, este tipo de clima es participativo, la dirección tiene mayor confianza en sus empleados, estos toman decisiones más específicas y la comunicación descendente es mejor que en el sistema anterior; también se busca satisfacer a los trabajadores en sus necesidades de prestigio y estima; la responsabilidad es compartida y por ello se da un ambiente dinámico. Este sistema es el que más representa al ámbito de la educación en nuestro país, donde tanto docentes como directivos toman decisiones específicas en la escuela y se comparte la responsabilidad en grupos de trabajo.

Sistema IV – Participación en grupo, aquí la dirección tiene confianza plena en sus trabajadores, la toma de decisiones se reparte en todos los niveles de la organización, la comunicación es vertical y horizontal y la motivación se da por participación e implicación; por lo que hay amistad y confianza entre todos los miembros de la empresa. Este es el sistema ideal para laboral y al que todas las organizaciones esperan llegar, incluyendo a las del sector público.

Cabe recalcar que el clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral, presenta 8 dimensiones que han sido plasmadas por Likert, y que Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) las mencionan a continuación:

Los métodos de mando o estilos de autoridad se refiere a cómo se da el poder en la empresa. En las instituciones educativas públicas, la máxima autoridad de estas ingresa por concurso de plazas disponibles, evaluándose sus capacidades en forma general y regulando si se cumple con los requisitos establecidos o no.

La segunda dimensión referida a las características de las fuerzas motivacionales, incluye métodos de motivación en la empresa, esto depende del área de dirección en lo concerniente a las escuelas públicas,

donde el director debe buscar la forma de motivar o alentar a su personal para que desempeñe adecuadamente sus funciones y halagándolo cuando este las realice muy bien.

Mientras que la dimensión de las características de los procesos de comunicación menciona las formas en que los miembros de la organización se comunican, dependiendo de la relación que se tenga con los compañeros de trabajo y las jerarquías manifestadas por el área de dirección de la organización.

La dimensión que habla de las características de los procesos de influencia detalla cómo la empresa logra los objetivos. En el caso del sector educación, se plantea metas a inicio del año escolar a nivel nacional, capacitando al personal y ofreciéndole material de aprendizaje para que puedan desarrollar sus funciones adecuadamente.

Por otro lado, las características de los procesos de toma de decisiones se refieren a cómo se reparten la responsabilidad al momento de tomar las decisiones en la empresa. Ello varía en cada institución, dependiendo de la forma ya establecida y acordada entre los miembros.

Como sexta dimensión se encuentra la de las características de los procesos de planificación, que menciona cómo se fijan los objetivos en la organización. En las escuelas públicas del país, los objetivos se determinan con la participación activa de sus miembros, en asambleas generales en las que incluso pueden participar los padres de familia y alumnos para un mejor discernimiento de los objetivos planteados para la institución educativa.

Así también, la dimensión referida a las características de los procesos de control, indica cómo se distribuye y controla el logro de objetivos. En el sector de educación, tanto a inicio del año escolar, como durante y al finalizar este, se realizan supervisiones del Estado para verificar el correcto cumplimiento de los objetivos.

Y como última dimensión, Likert determinó la de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, la cual explica cómo se adecúan los objetivos a la empresa, dependiendo esto del sistema de clima organizacional establecido en la organización.

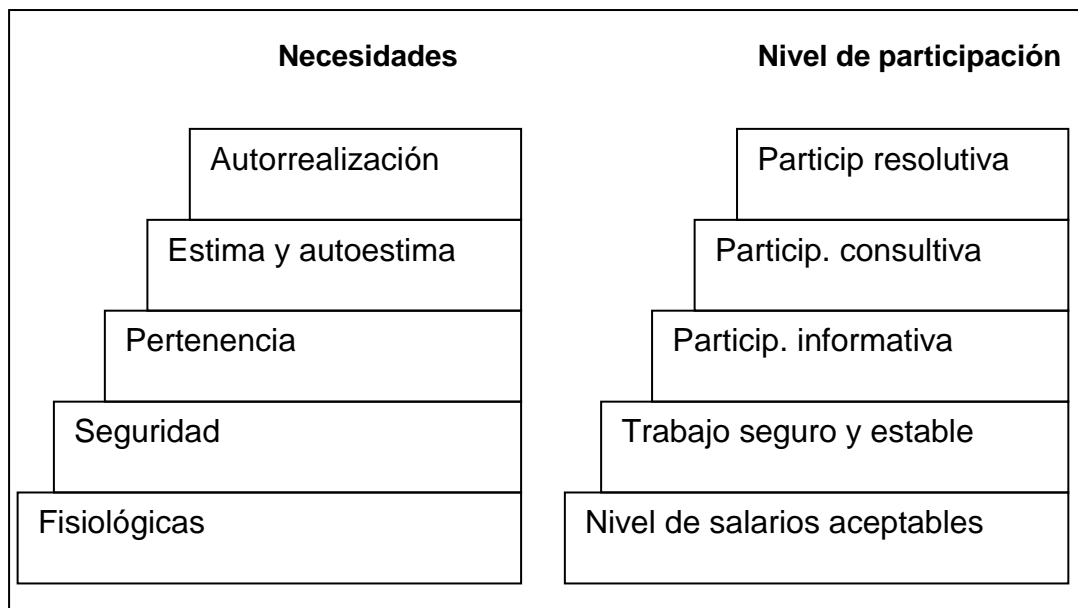
Todas estas dimensiones del clima organizacional se relacionan con la participación que tiene o manifiesta el colaborador dentro de su centro de labores, y para ello Rodríguez, D. (2005) adapta el esquema de las necesidades de Maslow a los niveles de participación, relacionándolos con el clima organizacional de la siguiente manera:

Se asumen que lo primero que una persona se plantea es tener un nivel mínimo aceptable de salario, para así satisfacer sus necesidades fisiológicas; y en cuanto este primer nivel se encuentre satisfecho en un nivel racional, aparece la necesidad de tener seguridad laboral, para que la persona pueda estar tranquila respecto a un futuro cercano. La seguridad laboral en el ámbito estatal se logra al trabajar por años en una misma institución, lográndose así el nombramiento, lo que equivale a un contrato de tiempo indefinido en una empresa privada.

Ahora, cuando el trabajo se presenta estable, surge la necesidad de querer participar en la organización, pero de una forma en la que solo se desea sentirse informado como miembro de la empresa en la que trabaja; aquí también aparecen los rumores como un tipo informal de participación. Luego aparece la participación consultiva que corresponde a las necesidades de estima y autoestima; este tipo surge en empresas que brindan la información adecuada a sus miembros y también ellos brindan sus sugerencias para la mejora conjunta de la organización. Continuando con el correcto desarrollo de la secuencia, surge la participación resolutoria, que tiene diversos grados, desde una participación resolutoria minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, no sin antes pasar por la cogestión y otros esquemas donde se permite a los miembros decidir sobre diversos aspectos de la empresa.

Todo ello se resume en que, conforme se vaya subiendo en los escalones antes mencionados, al ir aumentando la productividad, también se mejorará el clima organizacional, comprometiendo a cada miembro con el favorable desarrollo de la empresa.

Gráfico 01: Necesidades de Maslow y esquemas organizacionales



Fuente: Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. 6ta edición. Chile: Edit. Alfaomega.

III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico, porque se estudia dos variables en una sola ocasión, una vez planeados todos los datos y recogida la información primaria; explica la relación causa – efecto de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la institución educativa mencionada anteriormente. También es analítica porque pone a prueba una hipótesis, correlativa y explicativa, ya que busca un nuevo conocimiento en base a un problema determinado y explicar la dependencia entre dos variables determinadas, que en este caso es el determinar la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I. E. “Sara Antonieta Bullón” de Lambayeque; además se fundamenta en los resultados de una investigación básica (levantamiento de información para identificar el nivel motivacional de las alumnas). Esto podrá apreciarse más adelante en el desarrollo de la investigación.

En cuanto al área en la que se encuentra esta investigación, es la de Gobierno de Personas, en la línea de Administración de Personal, ya que determina la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO Y MUESTREO

En este caso, la población y muestra es la misma: 87 trabajadores directivos, de los cuales se comprende a jerárquicos, docentes y administrativos de la I.E.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de resultados en esta investigación se realizó la aplicación de dos encuestas a los colaboradores de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, en una de ellas, se midió la satisfacción laboral y en la otra, el clima organizacional de dicha institución. La primera encuesta estuvo

conformada por 21 preguntas mientras que la segunda por 24, cada una ha sido adaptada a la institución encuestada, en una escala de Likert que varía desde Totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, siendo 5 alternativas por cada pregunta.

Del mismo modo, se realizó el método de la observación y el de encuesta exploratorias a algunos miembros de la organización investigada para conocer su opinión sobre ciertos aspectos relacionados con el tema de satisfacción laboral y clima organizacional en su centro de labores.

3.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se analizó los datos con el programa SPSS para obtener resultados más satisfactorios; como se ha mencionado anteriormente, en una encuesta se determinó el nivel de satisfacción laboral presente en la I.E. y en otra se midió el clima organizacional, para luego ver la influencia del primer resultado en el segundo, mediante el método de chi cuadrado, con ello se obtuvo la correlación entre dichas variables, analizando primero independientemente las dimensiones que cada variable contiene para luego relacionar los resultados de manera general tanto para la satisfacción como para el clima organizacional. Todo ello se apreciará más adelante, en el desarrollo de la presente investigación.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrum.
Clima organizacional	Estilos de autoridad	Relación jefe – empleado.	Cuestionario escala de Likert
		Apoyo por parte de la autoridad.	
		Trato justo.	
	Fuerzas motivacionales	Sentirse factor clave en la organiz.	
		Remuneración en relación con la labor.	
		Reconocimiento de logros.	
	Procesos de comunicación	Conocimiento de avances en otras áreas.	
		Generación libre de ideas.	
		Promoción de comunicación interna.	
	Procesos de influencia	Cooperación por parte de los compañeros.	
		Acceso a información para cumplir tareas.	
		Capacitación.	
	Procesos de toma de decisiones	Participación conjunta para definir objetivos.	
		Administración de recursos.	
		Solución a problemas.	
	Procesos de planificación	Clara definición de misión, visión y valores.	
		Preparación adecuada.	
		Definición de responsabilidades del puesto.	
	Procesos de control	Realización de trabajo según planes establecidos.	
		Normas y procedimientos como guías de trabajo.	
		Sistema de seguimiento y control de actividades.	
	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Desarrollo personal.	
		Objetivos claramente definidos.	
		Relación de objetivos con misión y visión.	

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrum
Satisfacción laboral	Trabajo en sí	Solución de problemas	Cuestionario escala de Likert
		Horario.	
		Realización personal.	
		Trabajo útil.	
		Disposición a trabajar.	
	Salario	Remuneración adecuada a la labor realizada.	
		Sueldo aceptable.	
		El salario permite cubrir necesidades económicas.	
	Ascensos	Reconocimiento de logros.	
		Promoción interna.	
	Supervisión	Conforme con supervisiones improvisadas.	
		Jefes dispuestos a consultas.	
		Sentirse a gusto con su superior.	
	Compañeros	Relación con compañeros	
		Chismes y rumores	
		Hipocresía	
		Grupos que se oponen al cambio	
	En general	Distribución física del ambiente	
		Identificación con el colegio	
		Percepción del ambiente.	
Normas y valores			

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE DATOS

4.1. MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE

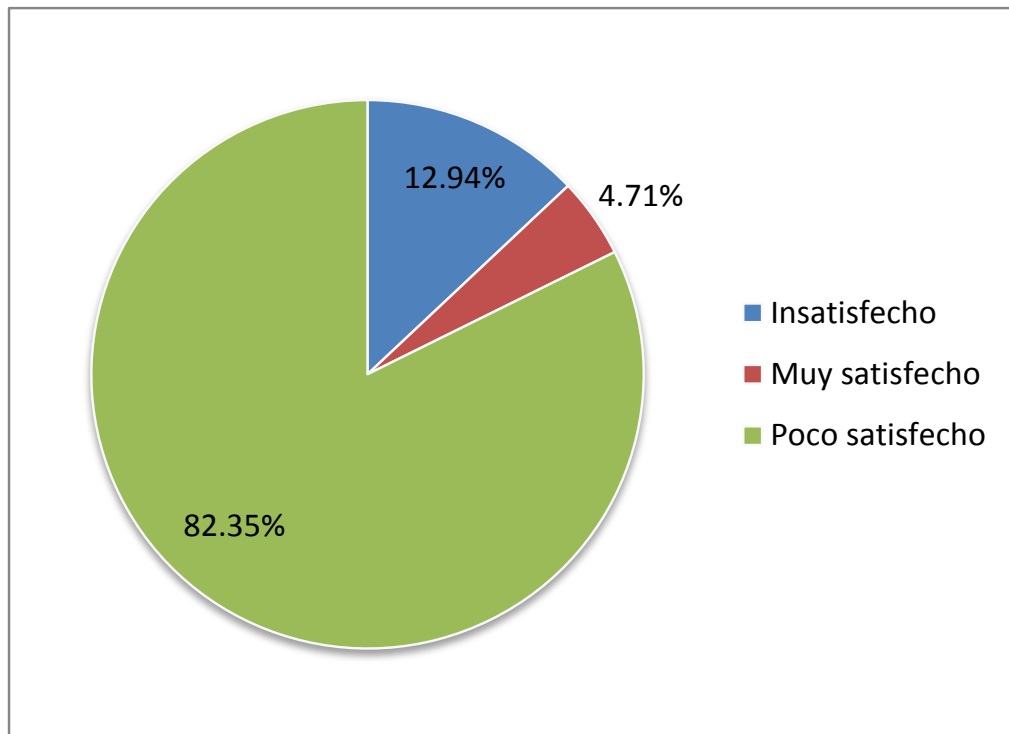


Gráfico 02: Satisfacción Laboral.

Se aprecia que gran parte de encuestados (82.35%) se sienten poco satisfechos en su trabajo, y que solo una mínima cantidad (4.71%) sí están contentos en su centro laboral.

El hecho que la mayoría de trabajadores se encuentre insatisfecha en la institución educativa evaluada, puede traer como consecuencia muchas formas de demostrar este desagrado hacia el centro de labores, Amorós expresa que una de ellas es la salida, que es la menos usada por los diversos trabajadores de esta organización, ya que conseguir una plaza de trabajo es muy difícil y tratan de conservarla todo el tiempo posible.

Otra forma de manifestación de insatisfacción es la expresión, donde el colaborador demuestra su incomodidad y busca mejorar las cosas en su trabajo; también cabe mencionar la lealtad, donde se espera pacientemente que todo se solucione, cosa que es muy difícil que pase; otra manifestación es la negligencia, practicada por la mayoría de trabajadores, donde solo evaden responsabilidades, ausentándose de su centro laboral, pidiendo permisos y aceptando que todo empeore, demostrando la poca identificación con su centro de trabajo.

Ello guarda relación con ciertos determinantes descritos por Amorós (2007) donde se incluye el desafío mental que representa el trabajo realizado para el colaborador, este tiene que ver su labor como un reto, para que pueda exigirse a desarrollar mejor sus actividades y explotar todas sus habilidades al máximo; cosa que no sucede en la organización, ya que algunos trabajadores perciben que su labor no les exige mucho, o las realizan con el mínimo esfuerzo, y por ello se sienten insatisfechos.

Otro determinante son las recompensas justas, donde se explica que el trabajador debe sentir que los ascensos y sueldos son equitativos en relación a la labor desempeñada, y al observar el rendimiento de los colaboradores y analizar las respuestas obtenidas, se aprecia que el personal no siente que exista un adecuado nivel de justicia en este determinante, por lo que no se siente del todo satisfecho; sin embargo, por pertenecer esta institución educativa al Estado peruano, dicho determinante no puede ser solucionado por el director de la organización y cada miembro de esta empresa debe concursar públicamente o rendir exámenes a nivel nacional para poder ascender a una escala magisterial superior y aumentar su sueldo.

Otro determinante mencionado es el de condiciones favorables de trabajo, que implica laborar en condiciones aptas, cómodas y seguras para que el personal se sienta más satisfecho en la organización, sin embargo, la Institución Educativa “Sara Antonieta Bullón” de Lambayeque presenta una mala infraestructura, incluso con aulas provisionales prefabricadas, de

madera y metal, en las cuales los profesores brindan educación por más de dos años, sin ver muestras de mejora o posibles construcciones para refaccionar las aulas destruidas por las que tuvieron que movilizarse a dichas aulas ubicadas en la plataforma deportiva del mismo plantel, como este determinante no se encuentra cumplido a cabalidad por la institución, se manifiesta lo expresado por Amorós, que el personal no se encuentra satisfecho con su organización.

También se expresa que el apoyo brindado por los compañeros de trabajo en diferentes situaciones que puedan presentarse día a día en la organización repercute en la satisfacción del trabajador; y en la institución analizada se observa que, aunque algunos colaboradores sí perciben compañerismo en la organización, otros sienten que existe hipocresía y egoísmo en algunos trabajadores, aspecto que influye en su poca satisfacción laboral.

Un último determinante explicado por Amorós (2007) y Robbins, S & Judge, T (2009) es el de compatibilidad entre personalidad y puesto, que se refiere a cuán importante y valiosa considera el trabajador a su labor realizada en la organización, aquí se resalta el papel de la personalidad y autoestima de cada colaborador para que pueda percibir el positivismo de su trabajo en relación con lo positivo que se sienta personalmente.

Se conoce que en toda organización educativa pública no se realizan pruebas psicológicas al momento de la evaluación de ingreso de nuevo personal, y en el caso específico de la institución estudiada se observa que los trabajadores no se encuentran tan satisfechos en la organización debido a que perciben que su puesto no se relaciona con su personalidad, y ello ya no depende directamente del director de la organización, sino de la falta de aplicación de test psicológicos y pocos puestos dentro de la institución educativa.

Por ello, en conjunto, se observa que el personal se encuentra poco satisfecho en su organización, es decir que se sientan bien en su labor, que

esta le agrada en forma general; y con ayuda de los determinantes mencionados anteriormente se llega a las respuestas obtenidas; por lo que debe buscarse posibles soluciones para que los trabajadores se encuentren muy satisfechos en la Institución Educativa Sara Antonieta Bullón de Lambayeque.

a. Trabajo en sí

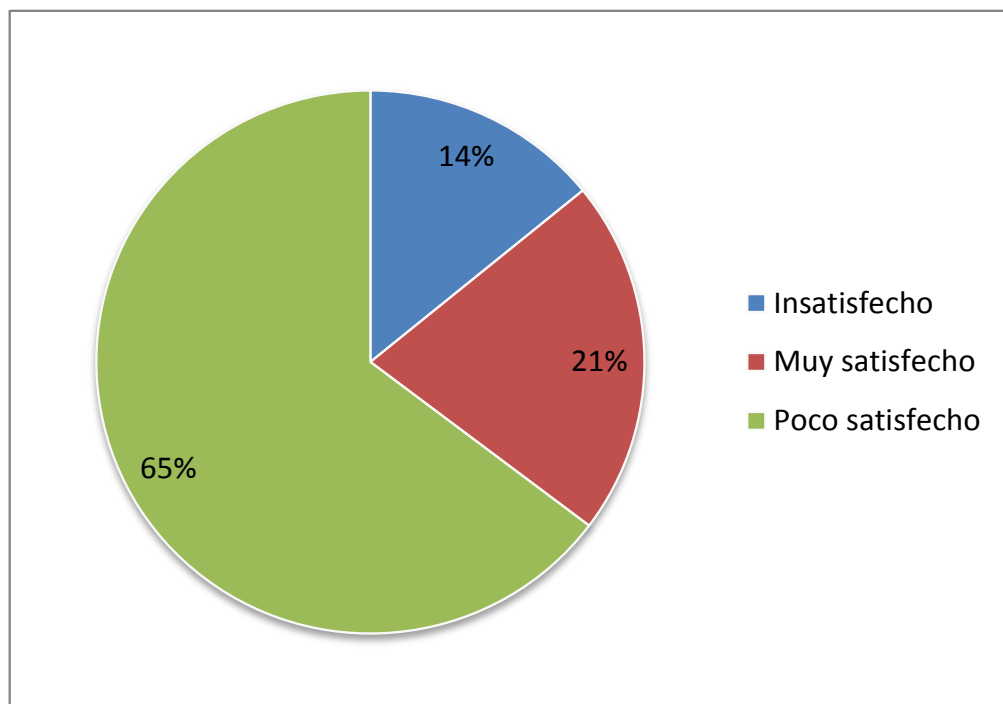


Gráfico 03: Dimensión Trabajo en sí.

La dimensión Trabajo en sí se refiere a cómo es que el trabajador se siente en relación a las actividades que realiza dentro de la organización; en este indicador se aprecia que más de la mitad de encuestados (64.71%) se sienten poco satisfechos, es decir, no se sienten muy útiles en su trabajo, el horario no es el adecuado para ellos, pocos se sienten realizados profesionalmente en la labor que realizan y perciben que los problemas en la organización no se solucionan adecuadamente.

Aunque una parte (21.18%) se siente muy satisfecha en la institución educativa, un 14.12% está completamente insatisfecho, es decir que el nivel de satisfacción es bajo; por medio de entrevistas al personal se llegó a conocer unas de las causas de esto sería que muchos de los trabajadores están laborando en la institución por varios años, y caen en la rutina, encontrándole poco o nada de significado a sus actividades dentro de dicha organización; aunque el personal manifestó que una parte puede escoger el turno en el que desea laborar, otra debe acomodarse al horario dado, así no sea de su agrado; e incluso algunos tienen que realizar actividades en otras instituciones, por lo que les dificulta las carga horaria que se les brinde en la organización evaluada.

Ante esto, el director debe tratar de saber los inconvenientes de su personal con respecto a los horarios de trabajado y darles el turno que más se les pueda acomodar, según sus necesidades y viendo todo lo posible para satisfacer a la mayoría de su personal.

Esto se relaciona con lo que Robbins, S. y Judge, T. expresan, que para ellos, la satisfacción del personal en esta dimensión dependerá de cuán útil se siente el individuo con respecto a las actividades realizadas en la organización, la comodidad que le brinda su horario, si se siente física y mentalmente capaz de realizar su labor a cabalidad, entre otros aspectos.

Debido a que los detalles mencionados anteriormente no se cumplen en su totalidad en la institución evaluada, gran parte del personal encuestado expresa sentirse poco satisfecho en su centro de labores; y dicha respuesta se relaciona a su vez con la teoría mencionada por Flórez, J. en el 2001, donde expresa que la satisfacción laboral sí influye en el desempeño del personal, a pesar de no haber una relación estrecha

Sin embargo, se puede apreciar que los trabajadores, al no sentirse completamente satisfechos en la organización, realizan sus actividades de manera ineficaz e ineficiente, solo guiándose a cumplir con lo que se les pide

de mala forma, solo por cumplir; y todo ello depende en cierta parte de la insatisfacción existente en esta dimensión, donde el personal no se siente del todo útil, incluso le disgusta su horario, aspecto que solo pueden mejorar aquellos trabajadores que lleven ciertos años laborando en esa institución, y perciben que no se satisfacen completamente sus necesidades de autorrealización personal y profesional.

Es por ello que los trabajadores de dicha institución educativa expresan sentirse poco satisfechos en su organización.

b. Salario

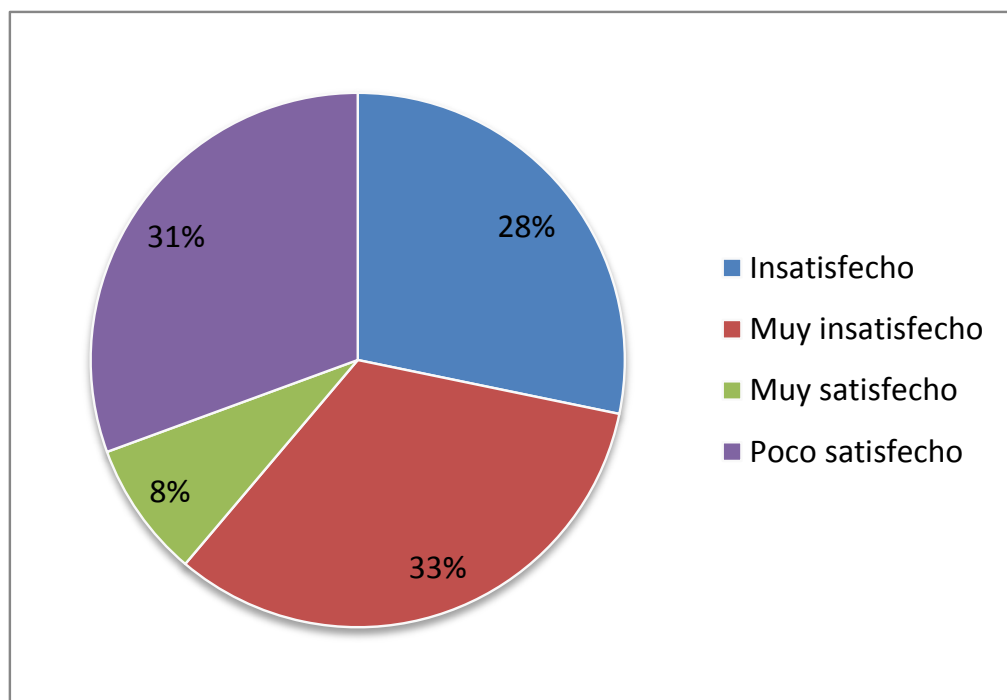


Gráfico 04: Dimensión Salario

Esta dimensión denominada Salario se refiere a cómo el trabajador considera su retribución económica, y se aprecia que un 32.94% se encuentra muy insatisfecho, seguido de un 30.59% que dice estar poco satisfecho en este aspecto. En estas respuestas podemos ver que la mayoría de colaboradores perciben que su sueldo no es el adecuado para la labor que

realizan, que reciben menos de lo que se considera aceptable, en consecuencia, no pueden satisfacer sus necesidades económicas.

Como todos sabemos, el aspecto económico es muy importante en nuestras vidas, con ello podemos satisfacer nuestras necesidades básicas de alimentación, vivienda, vestido, entre otras; y si no se cumple con estas necesidades, no podremos subsistir en el mundo de hoy. En el caso de los trabajadores de la I.E. "Sara Antonieta Bullón" de Lambayeque, varios manifestaron, al ser entrevistados, estar disconformes con su sueldo, por lo que gran parte de ellos realizan otras actividades fuera de la institución para poder mantener una situación económica estable.

Sin embargo, esta parte es difícil de solucionar para la cabeza de la institución, ya que por ser una organización pública, el Estado es quien otorga los sueldos a todos los trabajadores, sin que el mismo director pueda realizar algo para mejorar esta situación.

c. Ascensos

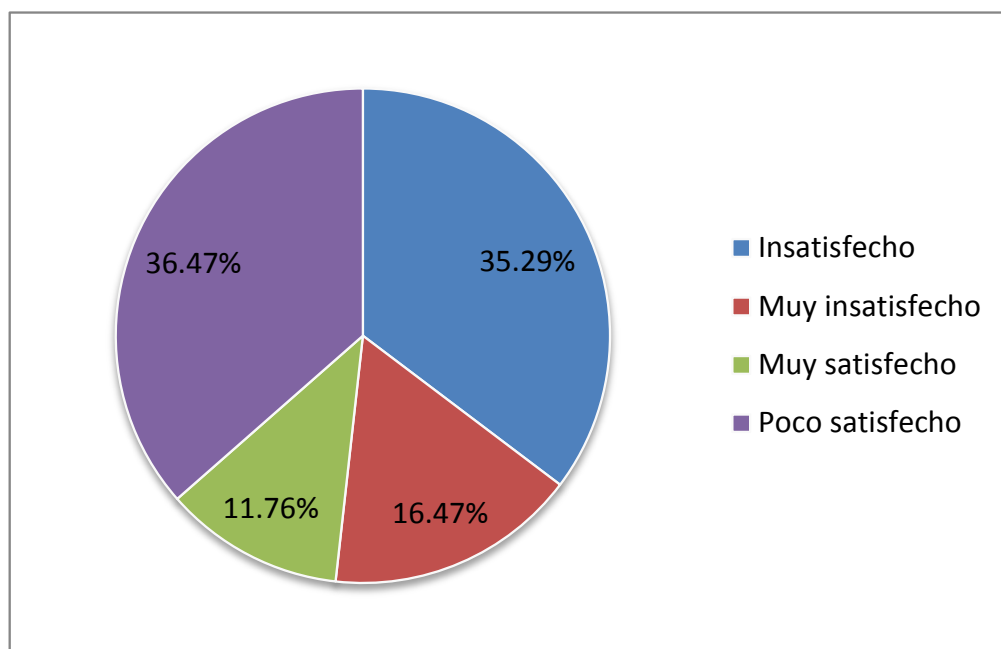


Gráfico 05: Dimensión Ascensos

En la dimensión Ascensos se aprecia que el 36.47% y 35.29% se encuentra poco satisfecho e insatisfecho respectivamente; ello se debe a que el trabajador no se siente reconocido en su organización, no ve oportunidades de promoción interna; y es algo que suele pasar en las instituciones públicas, ya que la mayoría de plazas que quedan vacantes para algún cargo mayor, se someten a sorteo o evaluación externa, donde cualquier individuo que cumpla con los requisitos establecidos puede entrar a trabajar, sin darle prioridad a los mismos trabajadores pertenecientes a la organización en mención.

En lo concerniente a reconocimientos, el director expresó y reconoció haber descuidado un poco esa parte, aunque mencionó que últimamente ha otorgado un diploma a los trabajadores que hayan desempeñado bien su labor, para motivarlos a que sigan así, brindando un mejor servicio y desarrollándose profesionalmente, para que se sientan a gusto en su trabajo y cada día realicen con más empeño sus labores.

También cabe resaltar que una parte ha manifestado estar muy satisfecha en esta dimensión (11.76%), eso se debe a que algunos trabajadores pueden desempeñar más fácilmente cargos directivos o jerárquicos u otros similares, debido a que tienen estabilidad laboral y llevan años trabajando para la institución, según entrevistas a ciertos trabajadores.

d. Supervisión

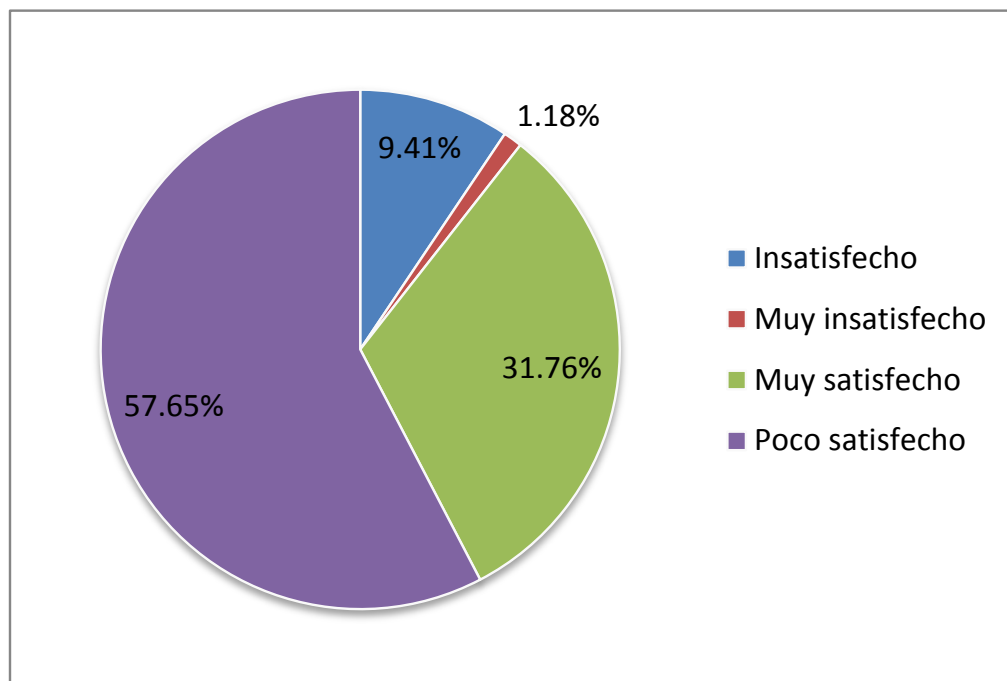


Gráfico 06: Dimensión Supervisión

La dimensión Supervisión, en lo referente a supervisiones improvisadas, no se realizan en forma interna, por parte del director de la institución; suele hacerse por parte de la Unidad de Gestión Educativa Lambayeque (UGEL) que se percibe como una acción estricta y no de monitoreo o acompañamiento como lo señala el marco legal para las instituciones educativas.

La dimensión Supervisión, indica la comodidad del trabajador con su supervisor o jefe y cómo este realiza sus actividades; en este ámbito más de la mitad del personal manifestó estar poco satisfecho, es decir, no se sienten a gusto con su jefe, ni sienten que este se presente dispuesto a aceptar opiniones o consultas; más que nada estas respuestas se dan por lo mencionado anteriormente con las supervisiones que realiza la UGEL en la Institución Educativa analizada.

Por el método de la observación, se percibe que el director de la institución a veces está sobrecargado de actividades, por lo que generalmente no se encuentra abierto a sugerencias, debido a la gran cantidad de actividades y funciones que tiene a su cargo, al igual que otros trabajadores que tienen a su cargo a una parte del personal.

También gran parte de colaboradores expresaron sentirse inestables en su puesto dentro de la organización, debido a la ley de Carrera Pública Magisterial, donde se retira a los trabajadores con más de 65 años de edad, en el cual se incluye a una parte del personal docente, tanto de primaria como de secundaria; también se proyecta una evaluación general para todo el personal nombrado que debe ingresar a dicha ley, para personal nuevo con el fin de cubrir las plazas vacantes; lo que genera incertidumbre y estrés en todo el personal de dicha institución por esta próxima evaluación.

e. **Compañeros**

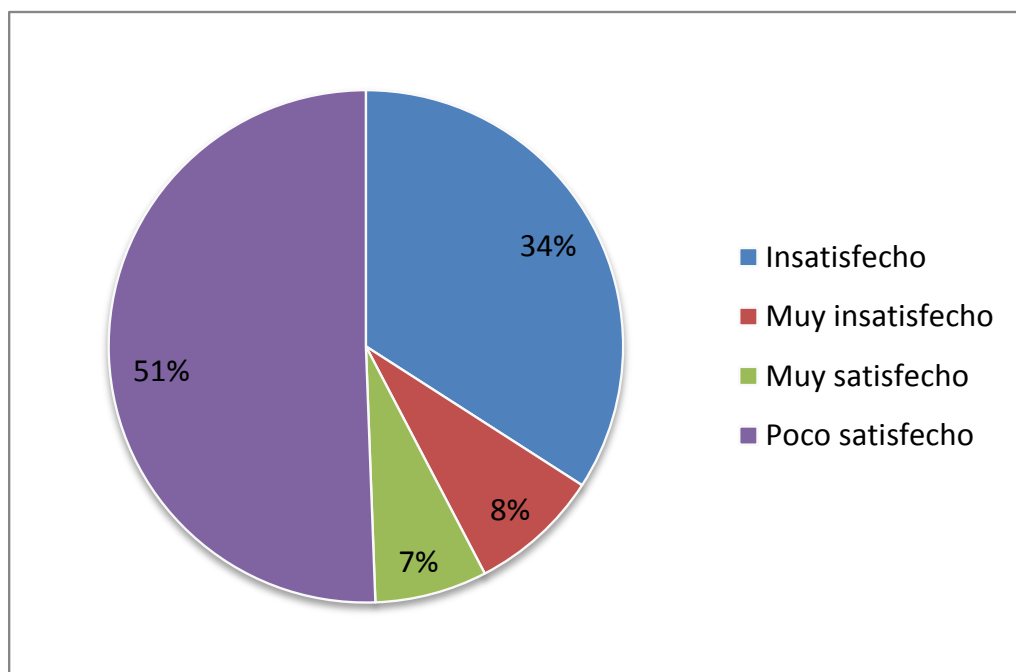


Gráfico 07: Dimensión Compañeros.

En la dimensión Compañeros se aprecia que un poco más de la mitad (59.59%) se encuentra poco satisfecho, y que solo un 7.06% dice estar muy satisfecho en este aspecto.

Esta dimensión se refiere a cómo es que los trabajadores se interrelacionan y cómo se siente cada uno con los demás.

La respuesta de la mayoría se debe a que existe la circulación de chismes y rumores entre los mismos trabajadores, aparecen los "grupitos" como es normal en toda institución, pero algunos suelen hacer daño a otros; también existen grupos de trabajadores que se oponen a los cambios que quiera realizar el colegio, más que nada tecnológicos; con el nuevo sistema que brindó el gobierno (SIAGIE) para subir las notas y la elaboración virtual de boletas de notas, algunos profesores se oponían radicalmente, hasta que poco a poco tuvieron que aceptar, capacitarse y aprender, aunque hay alguno que aún pagan a otros para que les hagan sus registros, que es parte de su trabajo; retrasando el correcto desarrollo de la organización. Todo ello se conoce a partir de entrevistas exploratorias que se realizaron a una parte del personal de la organización.

Esto se espera que mejore con el ingreso de nuevo personal, más joven y actualizado, que se adapte fácilmente a los cambios de esta nueva era tecnológica; optimizando así los recursos brindados por el gobierno para una mejor educación a todas las estudiantes de la institución.

f. En general

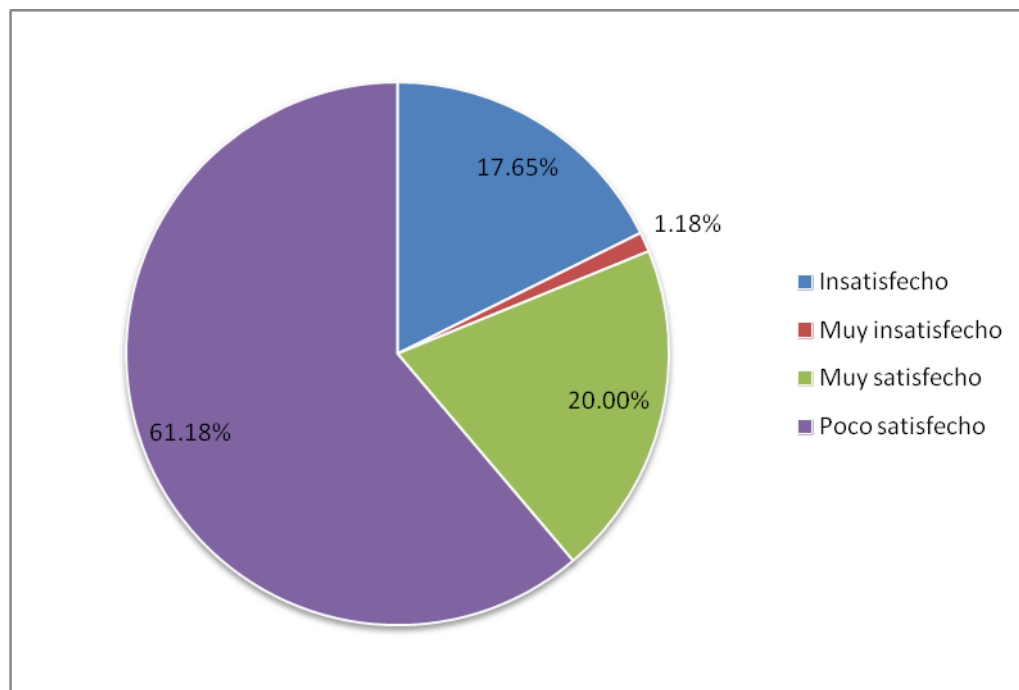


Gráfico o8: Dimensión En general

La dimensión En general abarca rasgos principales de la satisfacción, y se aprecia que el 61.18% se siente poco satisfecho en este aspecto; todo ello se refiere a la forma en que se ha distribuido el ambiente de trabajo, qué tanto se identifica uno con la institución, qué se opina sobre las normas y valores de la organización, entre otras cosas.

Es lógico que solo la mayoría se encuentre desde insatisfecho hasta poco satisfecho, ya que se conoce por medios de comunicación y observación que hace 3 años se desmoronó el techo de un par de aulas, por lo que se instalaron unos salones temporales, en el patio de la institución, para dictar clases solo de manera momentánea, hasta que se refaccionen y mejoren los salones, pero ello no ha ocurrido, siendo algo muy incómodo para los profesores y personal de servicio.

El 20% que manifestó estar muy satisfecho en estos aspectos; quienes manifestaron no estar insatisfechos en este aspecto al momento de las

entrevistas exploratorias, fue el personal administrativo, que conserva sus oficinas.

En este aspecto, el director debe preocuparse porque se realicen las obras pendientes en su organización, para que su personal se encuentre a gusto y así brinden un mejor servicio a todas sus alumnas.

4.2. MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE

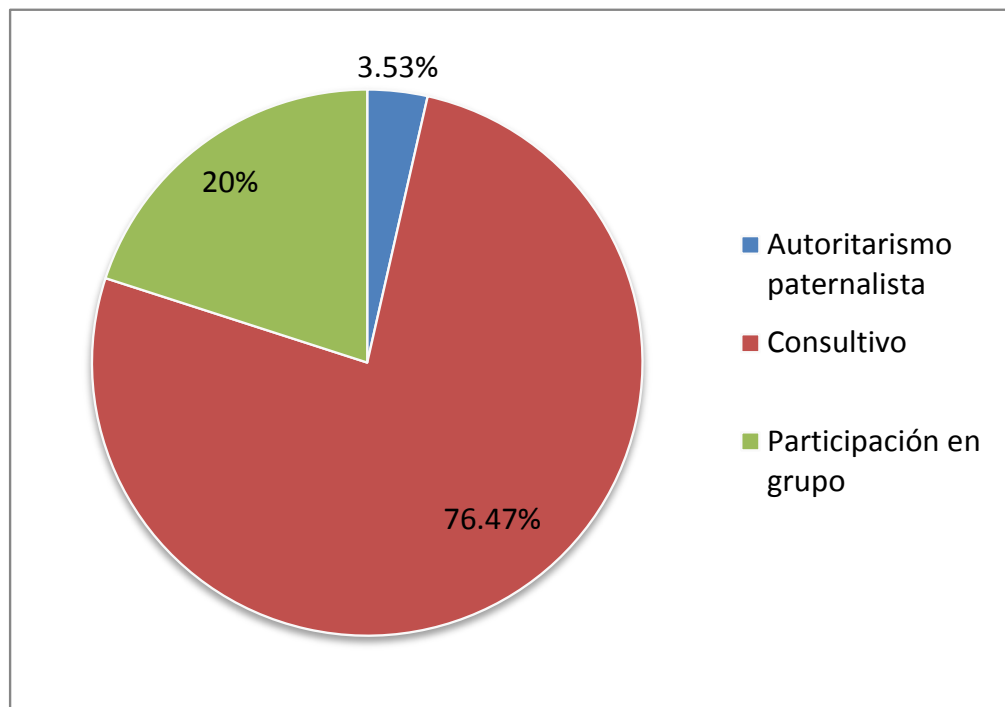


Gráfico 09: Clima Organizacional

En la gráfica se puede apreciar que un 76.47% del personal encuestado percibe que el clima organizacional se da de forma consultiva, es decir, existe buena comunicación descendente, se comparte la responsabilidad y el ambiente no resulta del todo tenso, logrando que los trabajadores realicen sus actividades a gusto. Aunque lo ideal es que el clima sea el de participación en grupo, donde exista una fluida comunicación tanto horizontal como vertical, el ambiente sea mucho más dinámico, la

responsabilidad sea totalmente compartida entre todos los miembros de la organización, entre otras cosas; el nivel obtenido de los encuestados es bueno.

Dicho nivel se puede comprobar al observar que el personal se siente estable en su centro de labores, aunque no se encuentre del todo satisfecho en la institución, mantiene su clima organizacional en un buen nivel.

A continuación se detallará cada una de las ocho dimensiones del clima organizacional:

a. Métodos de mando o estilos de autoridad

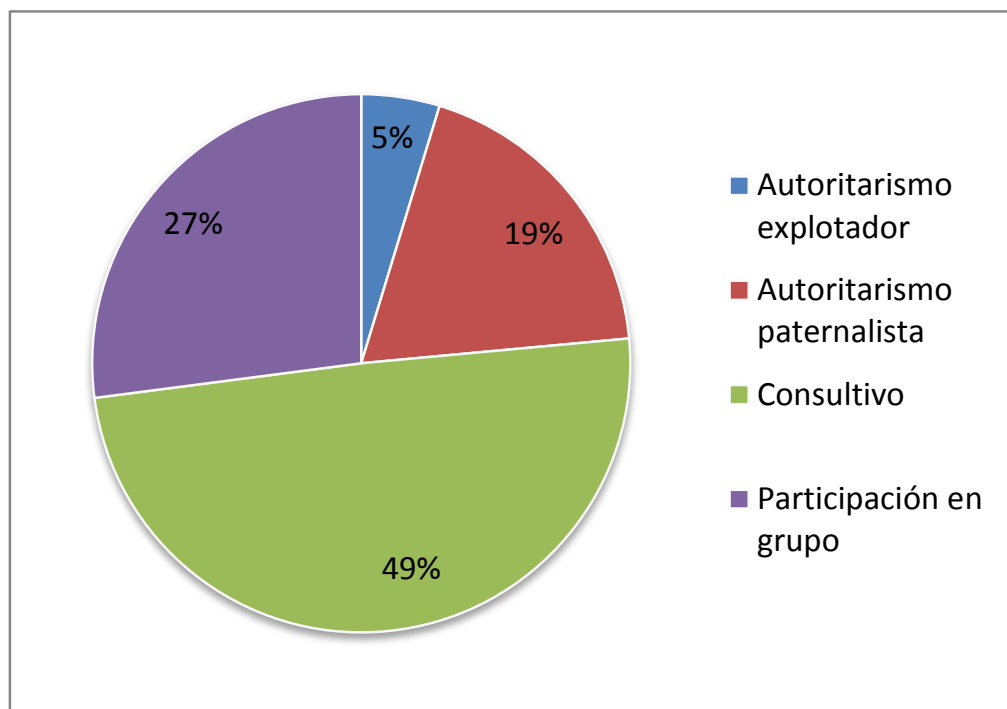


Gráfico 10: Dimensión Estilos de autoridad.

La dimensión Estilos de autoridad se refiere a cómo es que el superior otorga o da poder en la organización y se ha obtenido que casi la mitad de trabajadores de dicha institución (49.41%) considera que el clima de la empresa es consultivo, es decir que existe una buena relación entre el director y los demás trabajadores, también ellos sienten que su jefe les brinda

apoyo al momento de realizar sus actividades y que los trata de manera justa. Ello se debe a que, según entrevistas exploratorias y observación del comportamiento del personal con su superior, he podido apreciar que el director trata de llevarse bien con todos los trabajadores de la organización, aunque esto también traiga consecuencias negativas ya que no puede complacer a todo su personal al mismo tiempo.

De igual forma, se aprecia que la comunicación dada en el colegio es de forma vertical principalmente, donde se tiene que comunicar todo al director ya que él es la única cabeza de la organización; el problema se da cuando, según lo comentado por algunos profesores, el director se ausenta de la organización por asuntos desconocidos para el personal, quedando la institución prácticamente sin saber qué hacer, y algunos docentes optan por no brindar clases y conversar entre sus colegas, desmejorando la imagen y el servicio que debe brindar la organización.

b. Características de las fuerzas motivacionales

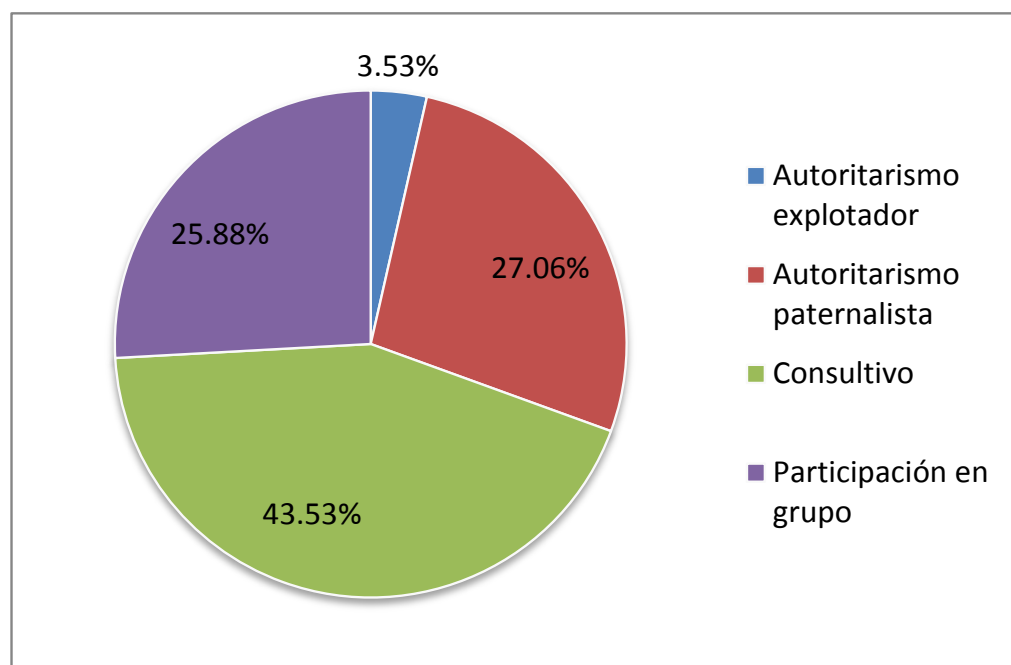


Gráfico 11: Dimensión Fuerzas Motivacionales

Esta dimensión se refiere a los métodos que la institución emplea para motivar a todos sus miembros.

Se puede apreciar que el 43.53% percibe estar en un clima Consultivo, donde se sienten factores claves dentro del colegio y afirman que se reconocen sus logros en esta, en entrevistas exploratorias con el director y trabajadores administrativos se dedujo que ello se debe a que a veces el director otorga diplomas de reconocimiento a su personal para que siga desempeñándose de manera eficiente, aumentando su autoestima y satisfaciendo sus necesidades de autorrealización.

En esta dimensión se incluye cómo percibe el trabajador que se relaciona su remuneración mensual con la labor que realiza; aunque los resultados obtenidos muestran un adecuado nivel, ello no depende del director en sí, sino del Estado, por tratarse de una escuela pública, donde se conoce por entrevistas con el personal que algunos de los trabajadores se encuentran en la Ley de Carrera Pública Magisterial, con sueldos escalonados, y otros pertenecen a las Ley N° 19990 o a la N° 20530, con otra remuneración para los profesores, que conforman la mayoría del personal de esta institución.

c. Características de los procesos de comunicación

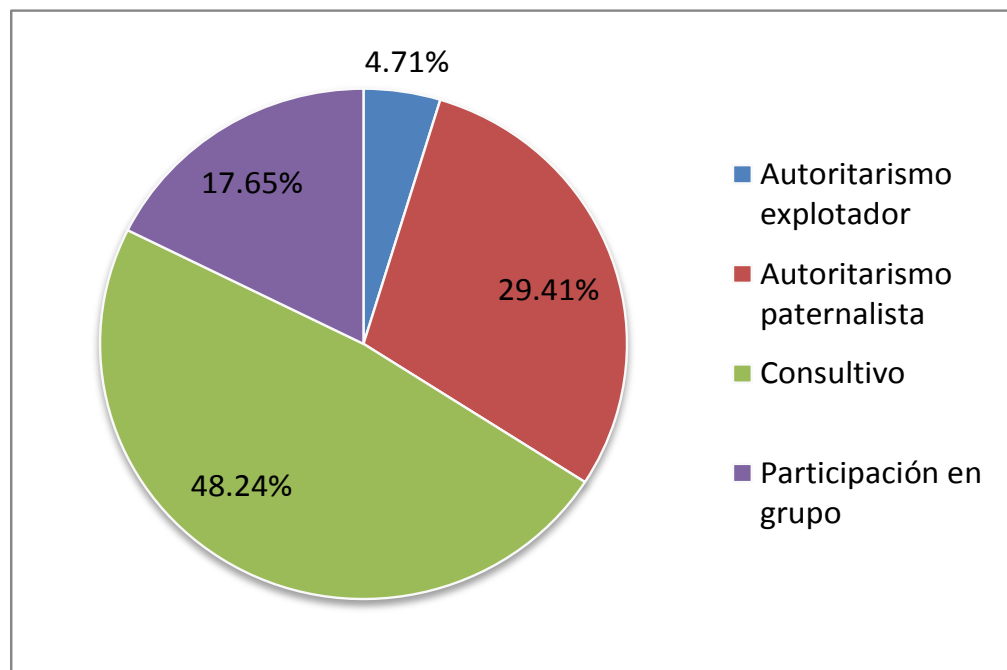


Gráfico 12: Dimensión Procesos de comunicación.

Esta dimensión abarca las formas en que los trabajadores se comunican dentro de la organización entre sí; y se aprecia que un 48.24% se relaciona de forma Consultiva, lo que significa que la comunicación es vertical principalmente, si conocen un poco cuánto avanzan las demás áreas en relación a los objetivos planteados, no se promueve tanto la participación y comunicación entre trabajadores, pero sí se escuchan algunas sugerencias o consejos de los miembros de la organización.

Al momento de conversar con algunos trabajadores, manifestaron que a inicios del año escolar y periódicamente se realizaban asambleas para dar a conocer ciertos objetivos de la institución para cada área de trabajo, y a finalizar el año, se evaluaba cuánto había logrado cada área, por lo que desconocían el avance de estas en el transcurrir del ciclo escolar.

En lo referente a la generación libre de ideas, ciertos trabajadores expresaron que solo sienten que sus sugerencias son escuchadas en las

asambleas, donde se menciona quién no está de acuerdo en cierto punto y toman en cuenta las opiniones de los demás; sin embargo, no perciben o notan que sus sugerencias se apliquen, lo que causa incomodidad y disminuye la identificación del trabajador con su centro de labores.

d. Características de los procesos de influencia

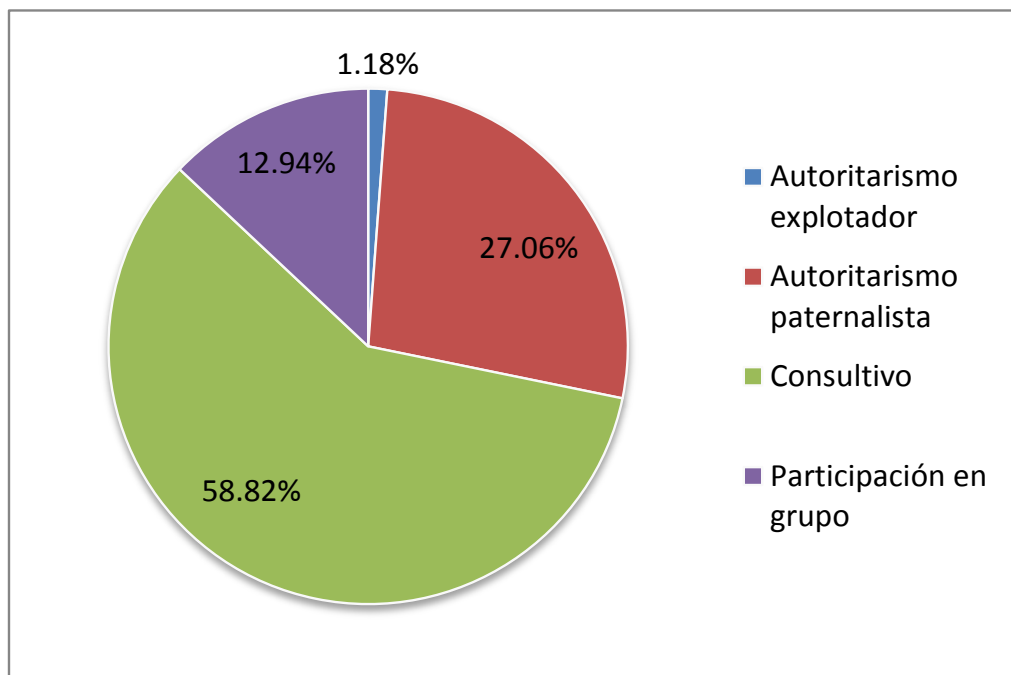


Gráfico 13: Dimensión Procesos de influencia.

En la dimensión Procesos de influencia se ve cómo la empresa logra que sus trabajadores cumplan con los objetivos trazados. En el caso de los encuestados, se observa que el 58.82% siente que se encuentra en un clima organizacional Consultivo, caracterizado por tener un ambiente dinámico, con buenas relaciones entre compañeros, apoyo mutuo; también se brinda información accesible para cumplir con los objetivos de la organización, y se capacita constantemente al personal para que realice sus actividades eficientemente.

Realizando entrevistas exploratorias al personal, se supo que MINEDU realizan capacitaciones gratuitas sobre temas de interés a todo el personal

que desee capacitarse, así como también se comunicaba el desarrollo de cursos virtuales para los profesores; incluso, con las capacitaciones brindadas, los trabajadores conocían cómo acceder a la información que necesitaban para realizar mejor sus actividades, y ellos mismos podrían investigar e indagar más sobre temas que les parezcan importantes para brindar un mejor servicio.

e. Características de los procesos de toma de decisiones

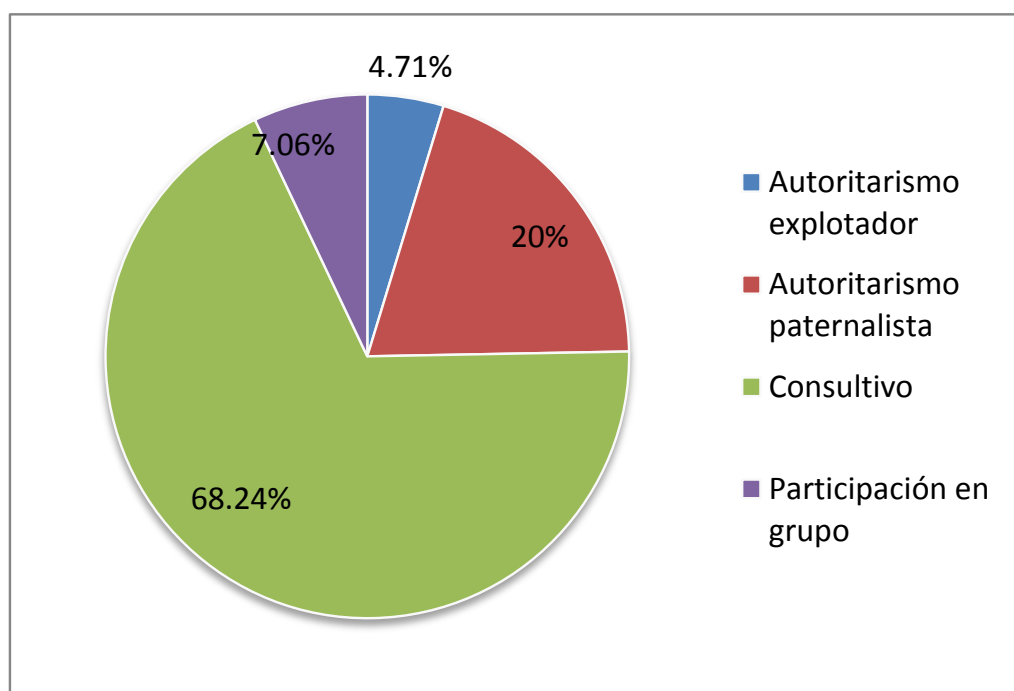


Gráfico 14: Dimensión Proceso de toma de decisiones

La dimensión Procesos de toma de decisiones guarda relación con la forma en la que se reparte la responsabilidad entre los miembros de la organización, para que el director no sea el único responsable de lo que le suceda a la institución, sino también los demás trabajadores se hagan cargo de ciertos objetivos o áreas para mejorar.

En este ámbito, se concluyó que un 68.24% del total de encuestados se encuentra en un clima consultivo, donde aún no se da una participación activa y conjunta para definir los objetivos de la organización, se percibe que

los recursos no se administran correctamente, y se presentan obstáculos al momento de tratar de solucionar los problemas eficazmente. Ello se debe a que, según lo expresado por los trabajadores en entrevistas exploratorias, los objetivos ya se les presentan definidos al momento de la asamblea, donde ellos solo tienen que acatar esto y, en el caso de tener alguna sugerencia o duda, esperar a que se les resuelva esta o se les tome en cuenta.

En cuanto a una indebida administración de recursos, algunos profesores expresaron que existen documentos o archivos en biblioteca que se han desaparecido, o computadoras a las que no se les da buen uso, y se optan por dejarlas inactivas.

Por otro lado, los trabajadores sienten que no se soluciona de manera óptima los problemas en la organización, ellos manifestaron que sienten que a los problemas laborales que puedan surgir, se les brinda una solución temporal, y después de cierto tiempo se recae en el mismo obstáculo.

f. Características de los procesos de planificación

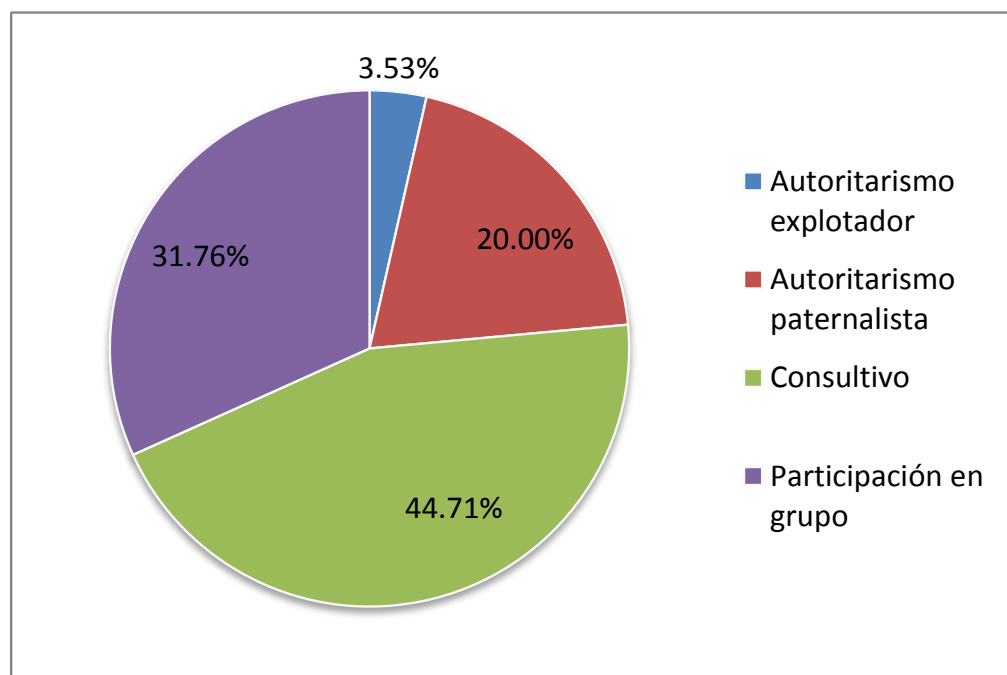


Gráfico 15: Dimensión Procesos de planificación.

En la dimensión Procesos de planificación, referente a cómo se fijan los objetivos en la institución, se aprecia que la mayoría de trabajadores (44.71%) se encuentra en un clima Consultivo, donde la dirección confía en su personal para la elaboración de objetivos y toma de decisiones, estas funciones la realiza el personal jerárquico, y luego las informan al director para que él las apruebe y se den a conocer al resto del personal en las asambleas.

Aunque algunos colaboradores, en entrevistas, expresaron no conocer bien la misión, visión y valores de la organización, más de la mitad sí sabía de ello, por ser personal que, en su mayoría, tienen bastante tiempo sirviendo a la institución.

También se aprecia que los trabajadores se preparan adecuadamente para desempeñar sus funciones, aspecto muy importante ya que resalta la identificación y aprecio que tienen con el colegio.

A pesar que, en las entrevistas realizadas, el personal manifestó que no conocían sus responsabilidades por medio de algún escrito, ellos las suponían y las conocían porque se las habían mencionado antes; se debe tomar en cuenta que este aspecto debe corregirse para lograr un mejor servicio, ya que cada trabajador debe conocer exactamente qué funciones les corresponden y cuáles no.

g. Características de los procesos de control

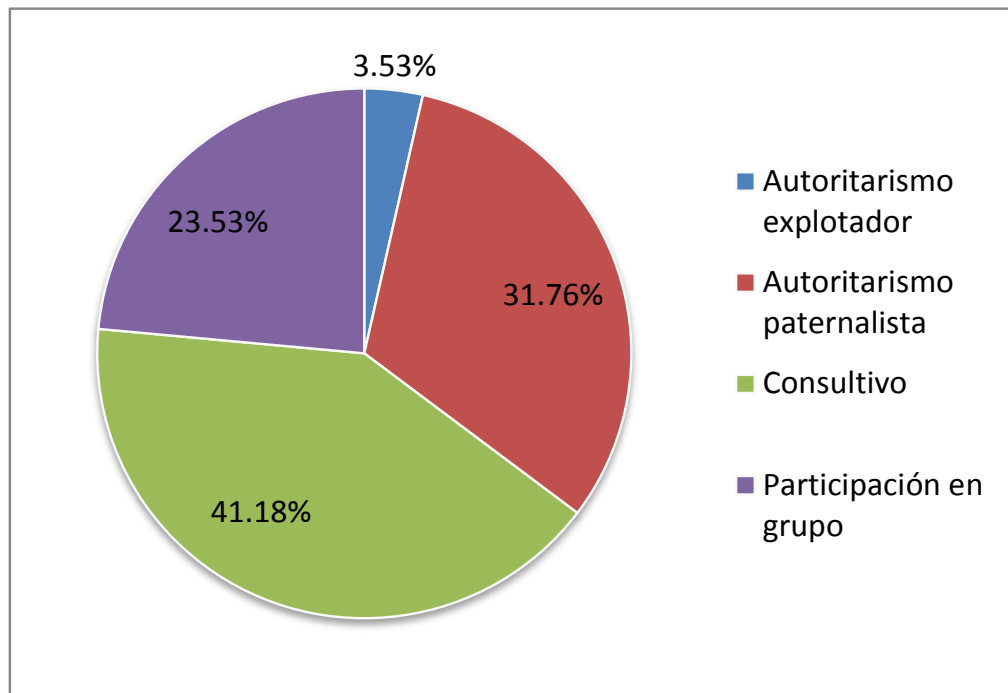


Gráfico 16: Dimensión Procesos de control.

La dimensión Procesos de control se refiere a cómo se reparte y controla el logro de objetivos dentro de la institución hacia los miembros de esta. Se aprecia que un 41.18% se inclina por un clima consultivo, que abarca cómo se realizan las actividades de la institución según los planes y objetivos establecidos, se evalúa la entrega de guías de trabajo al personal y un sistema de control para las actividades a realizar dentro de la organización.

Con respecto al primer índice, el personal manifestó que sí suelen ejecutar sus actividades según los objetivos planteados, pero otros expresaron que desconocían o no entendían bien dichos objetivos, y no sabían si realizaban bien sus labores o no, que esto era algo basado en la institución profesional de cada trabajador, mas no en un conocimiento previo de los objetivos del colegio.

De igual forma, cierta parte del personal, profesores en su mayoría, comentaron que sí se les brindaba manuales que les servían como guías de

trabajo, mientras que el personal administrativo y de servicio manifestaron, mediante entrevistas exploratorias, que ellos no tenían ningún manual, y realizaban sus actividades según lo que se les indique cada día.

h. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

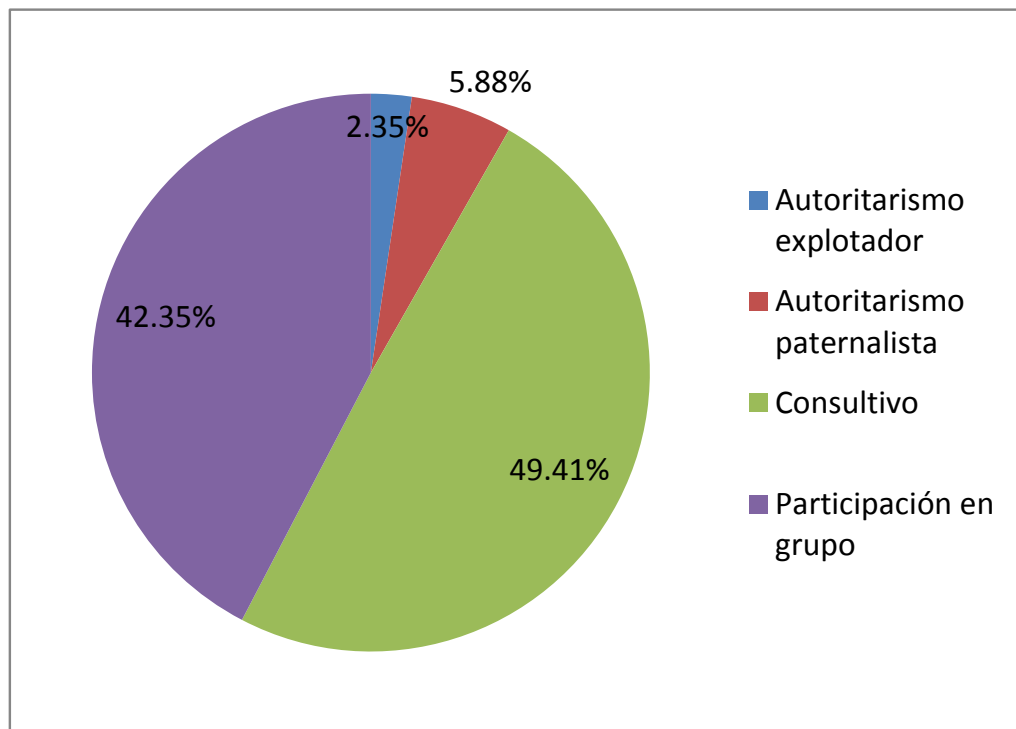


Gráfico 17: Dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

La última dimensión denominada Objetivos de rendimientos y perfeccionamiento se refiere a la forma en que los objetivos se adecúan a la organización; y se obtuvo que el clima organizacional predominante para esta dimensión es el Consultivo.

Este tipo de clima busca satisfacer las necesidades de estima del personal, y también se propicia una adecuada relación y concordancia entre los objetivos, misión y visión de la institución.

Las respuestas obtenidas se deben a que el director busca que exista coherencia entre estos con la misión y visión de la organización; del mismo modo, trata que su personal se sienta realizado profesionalmente, felicitando sus logros, entre otros aspectos. Todo ello se conoce por medio de entrevistas exploratorias.

4.3. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CLIMA DE LA I.E.

“SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE

En las siguientes matrices de correlación se puede observar que existe más grado de relación entre las variables que a continuación se detallarán:

a. Satisfacción – dimensiones

Tabla 01: Correlación entre las dimensiones de la Satisfacción Laboral

	Trabajo en sí	Salario	Ascensos	Supervisión	Compañeros	En general	PUNTAJE TOTAL (SL)
<i>Trabajo en sí</i>	1.000						
Salario	.178	1.000					
Ascensos	.211	-.018	1.000				
Supervisión	.318	-.015	.396	1.000			
Compañeros	.205	-.169	.318	.134	1.000		
En general	.199	.065	.436	.312	.257	1.000	
PUNTAJE TOTAL (SL)	.634	.413	.617	.555	.507	.652	1.000
Estilos de autoridad	.349	-.157	.128	.293	.079	.201	.231
Fuerza motivacionales	.199	.157	.038	-.086	.101	-.105	.115
Procesos de comunicación	.057	-.002	.176	.146	.093	.168	.173
Procesos de influencia	.149	-.120	.350	.453	.127	.362	.336
Procesos de toma de decisiones	.194	-.117	.264	.384	.169	.288	.307
Procesos de planificación	.304	-.233	.233	.203	.531	.155	.324
Procesos de control	.216	-.198	.431	.226	.426	.277	.364
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	.050	-.145	.136	.275	.087	.220	.149
PUNTAJE TOTAL (CO)	.353	-.189	.394	.412	.384	.343	.452

Como se aprecia en la tabla, los aspectos que demuestran tener mayor correlación son los siguientes:

Ascensos - En general:

Con los datos obtenidos se aprecia que, al haber más oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución educativa, aumentará el nivel de satisfacción laboral en ámbitos generales, es decir, los trabajadores se sentirán más satisfechos en lo que respecta a la identificación con su centro educativo, el ambiente que cada uno percibe de la institución en la que laboran, y su infraestructura. El grado en que la dimensión Ascensos influye en la dimensión En general es de un coeficiente de correlación de 0.436, que equivale a un 18.99%, habiendo aun otras posibles variables que pueden influir en la satisfacción en esta última dimensión.

Ello guarda relación con lo expresado por Robbins, S. y Judge, T. (2009); donde, al hablar de las dimensiones de la satisfacción laboral, expresan que la satisfacción del trabajador dependerá en cierta parte de cuánto se promueva internamente al colaborador; mientras que la satisfacción en general incluye los aspectos físicos del centro de labores, las normas y valores de la empresa, misión, visión, entre otros.

De igual forma, se relaciona con lo que Amorós, E. (2007) mencionó al hablar de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, en los que se incluye las recompensas justas y las condiciones favorables del trabajo; en este caso, el aspecto de recompensas justas se refiere a cómo percibe el trabajador las políticas de ascenso dadas en su organización, y en lo que respecta a las condiciones favorables del trabajo, se recomienda que los colaboradores laboren en una organización que presente condiciones cómodas y seguras, para que ellos se encuentren más satisfechos en la empresa donde trabajan, aspecto que no se desarrolla totalmente en la institución educativa analizada.

Ascensos - Procesos de control:

Es aquí donde se ve la relación de influencia que tiene la dimensión Ascensos sobre la dimensión Procesos de control, donde se aprecia que la primera influye en un 18.58% sobre la otra, teniendo un coeficiente de correlación de 0.431. Ello quiere decir que, del total de encuestados, la opinión que hayan tenido sobre las oportunidades de crecimiento personal dentro de la organización representa al 18.58%, índice que influyó en la respuesta que dieron sobre las supervisiones de improviso, la elaboración adecuada para desempeñar sus actividades a cabalidad, entre otros aspectos. Cabe resaltar que más de un 80% del peso de la respuesta en esta última dimensión depende de otras variables.

En relación con lo manifestado anteriormente, Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) expresan que los procesos de control abarcan la forma en que se logra distribuir los objetivos en la organización y cómo se supervisa ello, para optimizar el desarrollo en conjunto de toda la empresa.

De igual forma, la correlación positiva entre las variables de Ascensos y Procesos de control guarda relación con lo expresado por Rodríguez, D. (2005), donde adapta el esquema de las necesidades de Maslow con los niveles de participación del clima organizacional. Aquí se expresa que, una vez que el trabajador se siente seguro en su organización; es decir, cumple sus necesidades de seguridad, nace el querer ser miembro partícipe de ella, queriendo sentirse informado de lo que ocurre en la empresa, incluyendo los objetivos de esta. Por ello es que existe y se aprecia una correlación positiva representativa entre los ascensos y los procesos de control de la institución encuestada, refiriéndose al hecho de sentirse seguro y estable en la organización donde se labora, y conocer los objetivos de la empresa, informarse y querer que estos se cumplan a cabalidad, por el bien organizacional.

Supervisión - Procesos de influencia:

En este aspecto, se determinó que la forma en que se dan diversos tipos de supervisiones a los trabajadores y cómo se sientan estos con ellas y con sus superiores, dependen de un coeficiente de 0.453, equivalente a un 20.54%, sobre la forma en que el personal percibe que la institución está logrando los objetivos planteados, ya sea con ayuda de compañeros de trabajo, capacitaciones, brindando información adecuada y puntual, entre otros ámbitos.

Por un lado, Robbins, S. y Judge, T. (2009) nos dicen que la variable Supervisión trata la forma en que el trabajador percibe como buena la relación que mantiene con su supervisor y cómo le parece las actividades que este realiza en la organización. Mientras que por otro lado, Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) expresan que la dimensión Procesos de influencia se refiere a qué métodos emplea la institución para lograr adecuadamente sus objetivos.

Ahora, al apreciar que ambas variables mantienen una correlación positiva, se presenta una adecuada lógica, ya que si el personal está satisfecho con su supervisor y destaca que este realiza muy bien sus actividades como tal; por ende, los trabajadores perciben que su organización desarrolla correctamente sus procesos de influencia, logrando que todos los miembros de la empresa cumplan con los objetivos planteados ya que se tiene a un buen supervisor, del agrado de los colaboradores y que desempeña sus funciones de manera adecuada; de esta forma, todos los miembros de la organización realizan su labor satisfactoriamente, para el correcto desarrollo de ella.

Compañeros - Procesos de planificación:

En este aspecto, se observó que la relación que tenga el personal con sus demás compañeros de trabajo con la dimensión de Procesos de planificación es de un 0.531, lo que quiere decir que lo primero repercutirá en un 28.17% sobre la respuesta brindada en relación al segundo aspecto mencionado; este incluye la

forma en cómo se establecen los objetivos dentro de la institución, si se brinda una preparación adecuada y si cada trabajador sabe específicamente qué actividades debe realizar para desempeñar adecuadamente su labor.

La dimensión Compañeros en la variable Satisfacción laboral incluye la relación y la percepción que los trabajadores tienen acerca de esta con respecto a sus compañeros laborales; mientras que la dimensión concerniente al Clima organizacional, Procesos de planificación, para Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) abarca la forma en que se fijan los objetivos dentro de la empresa; y en el caso de la institución encuestada, ello se logra mediante capacitaciones gratuitas, en su mayoría, para el personal, que ayudarán a lograr los objetivos de acuerdo a lo establecido, entre otros aspectos.

La correlación positiva de estas dos dimensiones se explica en lo detallado por Rodríguez, D. (2005) en la adaptación del esquema de las necesidades de Maslow a los niveles de participación en relación con el clima organizacional, donde manifiesta que cuando el individuo satisface sus necesidades de estima y tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, busca una participación consultiva en su centro de labores, donde también brindará sugerencias para el correcto desarrollo de su organización, donde se incluye la fijación de objetivos; aspecto que se refleja en la institución analizada, ya que al haber una buena relación entre compañeros de trabajo, estos buscan la mejora de su organización, interviniendo o brindando opiniones sobre ciertos aspectos que deberían corregirse o aplicarse para el bien de la institución.

Compañeros - Procesos de control:

Se apreció que las respuestas obtenidas en lo que respecta a la dimensión Procesos de control y las referidas a la relación entre compañeros de trabajo, tienen un coeficiente de correlación de 0.426, lo que quiere decir que, la primera dimensión, que incluye cómo se supervisa el cumplimiento adecuado de los objetivos planteados en la organización, depende en un 18.12% de la forma en que los

trabajadores perciben tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, si se encuentran satisfechos o no, si existe la circulación de chismes, problemas, entre otras cosas, dentro de la empresa.

En concordancia con esto, Robbins, S. y Judge, T. (2009) mencionan que la dimensión Compañeros muestra la relación que mantiene el encuestado con sus demás compañeros de trabajo; Amorós, E. (2007) también expresa que dentro de los determinantes que influyen en la satisfacción laboral, se encuentra el de las condiciones favorables de trabajo, que implica laborar en una organización que presente adecuadas condiciones físicas y ambientales, de seguridad y comodidad; de igual forma se habla del determinante Compañeros que brinden su apoyo, que expresa que el individuo se sentirá más satisfecho en su organización si tiene compañeros que lo ayuden en ciertas dificultades laborales que se le puedan presentar en el día a día.

Por otro lado, Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) manifiestan que la dimensión Procesos de control incluye cómo es la distribución de los objetivos planteados en la organización y cómo se controla el logro de estos por parte de los miembros de la institución.

Estas dos dimensiones presentan una correlación positiva significativa, y se vincula con el ítem anterior ya que, según lo explicado por Rodríguez, D. (2005), al satisfacerse las necesidades de estima, se busca una participación consultiva en la empresa, para poder sugerir y brindar ideas para plantear objetivos en la organización, como se ha mencionado en la anterior correlación significativa; al haber una buena correlación entre las dimensiones Compañeros-Procesos de planificación, repercutirá positivamente también en las dimensiones Compañeros-Procesos de control, como se pudo apreciar en la institución analizada.

b. Clima organizacional – dimensiones

Tabla 02: Correlación entre las dimensiones del Clima Organizacional

	Estilos de autoridad	Fuerzas motivac.	Procesos de comunicac.	Proc. de influencia	Proc. de toma de decisiones	Proc. de planificac	Proc. de control	Obj. de rendim. y perfecc.
Estilos de autoridad	1.000							
Fuerzas motivacionales	.260	1.000						
Procesos de comunicación	.166	.159	1.000					
Procesos de influencia	.249	-0.062	.263	1.000				
Procesos de toma de decisiones	.434	.120	.172	.381	1.000			
Procesos de planificación	.277	-0.037	-0.017	.202	.409	1.000		
Procesos de control	.231	.001	.117	.285	.467	.543	1.000	
Objetivos de rendim y perfecc.	.123	-0.126	.045	.142	.332	.261	.424	1.000
PUNTAJE TOTAL (CO)	.627	.301	.426	.523	.733	.625	.707	.481

Estilos de autoridad - Procesos de toma de decisiones:

Se puede apreciar que la dimensión de Estilos de autoridad, que abarca la relación que tiene el trabajador con su superior, si el individuo percibe que se le da un trato justo o no y se siente escuchado, tiene un coeficiente de correlación de 0.434 con respecto a las respuestas de los trabajadores encuestados relacionadas con la dimensión Procesos de toma de decisiones, que trata sobre cómo se reparte responsabilidad entre todos los miembros de la institución. En resumen, los procesos de toma de decisiones dados en la organización dependerán en un 18.80% de los estilos de autoridad percibidos por el personal del colegio.

Ello guarda relación con lo expresado por Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) al decir que el clima organizacional mejora si el trabajador tiene una buena relación con su superior, sintiéndose a gusto en su centro de labores; esto repercutirá en la forma de participación y responsabilidad de cada trabajador al momento de tomar decisiones para la mejora de la organización; ya que si tienen una buena relación con su superior, se desempeñarán mejor en la empresa, creando un clima agradable en esta, donde todos los miembros se sientan a gusto y desempeñen mejor sus funciones.

Procesos de toma de decisiones - Procesos de planificación:

Se observa que en esta relación, la dimensión Procesos de toma de decisiones que se refiere a la forma en que se reparte responsabilidad en la organización influye en un $r = 0.409$, equivalente a un 16.73% sobre la dimensión Procesos de planificación, que indica la forma en la que los objetivos se fijan en la empresa.

Esto concuerda con lo manifestado por Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005), quienes expresan que en el tipo de clima organizacional consultivo se mantiene una relación entre la participación de todos los colaboradores de la organización al momento de tomar decisiones y la forma en cómo la responsabilidad se comparte entre ellos, generando un ambiente dinámico y

agradable para el trabajador de la organización, fijando objetivos adecuados y accesibles.

Ello puede apreciarse en las asambleas generales que se da en la institución analizada, aquí el personal de la organización participa en la fijación de objetivos y estrategias para lograr la mejora de la organización, de igual forma se reparten la responsabilidad para lograr ello, dividiéndose por grupos de trabajo. Ya que aún no trabajan como un verdadero equipo, es que no se logra una correlación con mayor relevancia en este aspecto.

Procesos de toma de decisiones - Procesos de control:

Esta relación indica que la percepción que tienen los trabajadores sobre cómo se comparte la responsabilidad entre los miembros de su organización influye en un $r= 0.467$, que equivale a un 21.78%, en la percepción que tienen acerca de la forma en que son evaluados en relación a los objetivos de la institución.

Dicha correlación es lógica con lo mencionado por Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) al explicar las formas de clima organizacional de Likert; aquí se manifiesta que en el sistema I (Autoritarismo explotador) el superior no confía en sus colaboradores, y por ello él toma las decisiones en la organización, percibiéndose el clima lleno de miedo y amenazas; los individuos más trabajan a presión que participativamente; es decir, al no sentirse correctamente involucrados en el proceso de toma de decisiones, se verá reflejado en los procesos de control de la organización

En relación con lo manifestado por Rodríguez, D. (2005), quien expresa que al satisfacer las necesidades de estima y autoestima, el individuo desea participar de forma consultiva en su organización, es decir, brindando sugerencias para la mejora de esta; y los superiores también otorgan información a sus colaboradores para el correcto desarrollo de la organización.

Procesos de planificación - Procesos de control:

La relación entre estas dos dimensiones indicó que los Procesos de planificación influyen sobre los Procesos de control en un equivalente a $r = 0.543$; es decir que para el personal encuestado, la forma en que se fijan los objetivos dentro de la institución influyen en un 29.49% sobre el modo en que se evalúa y controla al personal en relación a los objetivos planteados por la organización.

Ello se refleja en las entrevistas realizadas al personal de la institución, quienes manifiestan sentirse a gusto y mantener un clima agradable en la empresa al tener una clara definición de la misión, visión y valores de la organización, preparándose adecuadamente para desempeñar su labor con las correctas definiciones de responsabilidades y funciones del puesto que ocupa; ellos expresaron que al cumplir con dichos planteamientos, se sienten más cómodos con los procesos de control de la organización, les agrada realizar su trabajo según lo establecido por esta, no lo consideran como una imposición, emplean adecuadamente las guías de trabajo ofrecidas por la institución y están de acuerdo con los sistemas de seguimiento y control de actividades planteadas por la empresa.

En relación con ello, Rodríguez, D. (2005) indica que, al aumentar la participación e identificación del personal con su centro de labores, se logrará satisfacer las necesidades de estima y autoestima de este, por lo que se debe brindar una adecuada información a los miembros de la organización para que ellos también ofrezcan sugerencias y logren un desarrollo adecuado de la empresa en forma conjunta.

Procesos de control - Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:

Se puede observar que la forma en que los trabajadores perciben que son evaluados dentro de su organización se relaciona en un 0.424 en la sensación que tienen sobre su trabajo, si ellos se sienten preparados de manera adecuada para desempeñar su labor, si se sienten realizados profesionalmente, si se

identifican con su organización, entre otros aspectos; en cuanto a porcentajes, el grado de influencia es de 18.01%.

Rodríguez, D. (2005), en concordancia con la correlación positiva ya mencionada y adaptando el esquema de las necesidades de Maslow a los niveles de participación del clima organizacional, nos dice que, una vez satisfechas las necesidades básicas de Maslow, se debe complacer la necesidad de autorrealización, relacionada en este caso con los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento del individuo, y así se logra una participación resolutiva en la toma de decisiones y en los procesos de control de la organización, es decir, los trabajadores sienten agrado al participar activamente en su centro de labores y también en la ayuda que reciben de sus superiores e iguales para desarrollar y cumplir a cabalidad los objetivos planteados.

c. Correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

Tabla 03: Correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

	PUNTAJE (SATISFACCIÓN)	PUNTAJE (CLIMA)
PUNTAJE (SATISFACCIÓN)	1.000	
PUNTAJE (CLIMA)	.452	1.000

En la tabla se puede observar que la Satisfacción Laboral influye en un 0.452, que equivale a un 20.39% en el Clima Organizacional en los trabajadores encuestados, ello quiere decir que, el encontrarse poco satisfechos con su organización solo repercute en un 20.39% en el clima organizacional de forma consultiva que se ha podido determinar.

Por lo tanto, existen otras variables que representan casi el 80% del clima, y logran que este sea agradable para la mayoría de los miembros de la organización.

Como Amorós, E. (2007) menciona, existen también otros determinantes que pueden influir, tales como el trabajo mentalmente desafiante, que se refiere a la

capacidad que tiene la persona para poder desempeñar el rol asignado dentro de su organización; las recompensas justas, referidas a los salarios o bonificaciones que cada trabajador percibe como justo; las condiciones favorables de trabajo, que abarca la infraestructura, tecnología, seguridad y comodidad en los ambientes de la institución; los compañeros que brindan apoyo y la compatibilidad que debe existir entre personalidad y puesto para que el individuo realice adecuadamente sus funciones, ya que guarda relación con su personalidad.

De igual forma, Brunet, L. (2002) y Rodríguez, D. (2005) expresan que el clima organizacional presenta estabilidad a pesar de algunos cambios, y algunas variables que también pueden afectarlo son los sistemas de selección de personal, el estilo de liderazgo percibido en la organización, las políticas empleadas, entre otros aspectos.

Sin embargo, la satisfacción laboral es un aspecto que la institución debe mejorar, para que sus colaboradores se sientan a gusto y realicen mejor su labor día a día, brindando un buen servicio para el bien de la sociedad lambayecana.

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En lo referente a la satisfacción laboral de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, la mayoría del personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. La causa más relevante por la que el personal se encuentra poco satisfecho se refiere a la dimensión de satisfacción En general, que incluye la estructura de la institución, problema que se presenta desde hace 3 años y provoca que cada día aumente el disgusto de los trabajadores por su organización.

Al medir el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque, se concluyó que más de $\frac{3}{4}$ del personal encuestado describe el clima de su organización como un sistema consultivo; que, aunque es un clima aceptable, puede ser mejorado y llegar a ser un clima de participación en grupo, con mayor comunicación, dinamismo, etc.

Por último, y como conclusión general, la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de la I.E. “Sara A. Bullón” se da de forma positiva ($r = 0.452$), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Es una opción necesaria y pertinente en toda Institución Educativa, aquella que logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; por ello me permito sugerir que:

Para aumentar la satisfacción laboral en los trabajadores de la I.E. se debiera agilizar los trámites de la construcción de la infraestructura escolar ya que este es el principal factor de la desorganización de la gestión educativa.

El personal directivo de la institución debe prever los mecanismos y canales de participación entre todo el personal que labora en la institución para que se sientan comprometidos y propiciar la interacción activa del personal con el propósito de asumir con responsabilidad la labor asignada.

Debe realizarse una gestión escolar que involucre desde la planificación hasta las expectativas, demandas e intereses de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, llegando así una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados.

Se requiere introducir cambios significativos en la gestión actual, que desplacen progresivamente prácticas administrativas rutinarias hacia la mejora de la gestión con el fin de brindar un servicio educativo de calidad.

El personal directivo debe asumir la conducción de la organización en relación a metas y objetivos debidamente planificados; esto debe realizarse de manera que influya, inspire y movilice las acciones de la comunidad educativa.

VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú. USAT.
- Astuquipán, Carlos. (2011) Clima organizacional. Revista Business: negocios en el Perú. Año 17, N° 190. Pp. 12 – 20. Lima, Perú.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Flórez, J. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- García Vega, Silvia. (2012) Clima laboral: buscando la satisfacción de los colaboradores. Revista Análisis laboral: aspectos socioeconómicos y jurídicos. Vol. 36 N° 421. Pp. 30 – 32. Lima, Perú.
- Hinojosa, Claudio. (2010) Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Universidad de Playa Ancha. Chile.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13a edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. 6a edición. Chile: Editorial Alfaomega.
- Somos empresa. (2011) Clima laboral. Revista Somos empresa: la revista de los emprendedores del Perú. Año 2 N° 29. Pp. 10 – 17. Lima, Perú.
- Zempoaltécatl, María. (2004) Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior. Universidad de las Américas Puebla, México.

ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario para medir la satisfacción laboral

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones: La siguiente encuesta tiene como objetivo medir el nivel de satisfacción laboral de la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Marque con una X la respuesta que considere adecuada de la siguiente forma:

- Totalmente de acuerdo TA
- De acuerdo A
- Indiferente I
- En desacuerdo D
- Totalmente en desacuerdo TD

Nº	Pregunta	TA	A	I	D	TD
1	Aquí todos los problemas se discuten de buena manera.					
2	Mi horario de trabajo me resulta incómodo					
3	Aquí siento que se satisfacen mis necesidades de autorrealización.					
4	Me siento útil con la labor que realizo.					
5	Aquí uno se siente motivado con el ambiente de trabajo.					
6	Mi sueldo es adecuado con relación al trabajo que realizo.					
7	El sueldo que tengo es bastante aceptable.					
8	Mi remuneración satisface mis necesidades económicas.					
9	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.					
10	Estoy satisfecho con las oportunidades de ascender dentro de esta institución.					
11	Estoy conforme con las supervisiones que puedan darse de improviso en el colegio.					
12	Mi superior está abierto a cualquier opinión o duda que tenga con respecto a la organización.					
13	La relación que tengo con mi superior es buena.					
14	Me llevo bien con todos mis compañeros de trabajo.					
15	No solemos tener problemas debido a la circulación de					

	chismes y rumores en la organización.					
16	Mis compañeros de trabajo son totalmente sinceros conmigo.					
17	En este colegio existen grupos que se oponen a todos los cambios.					
18	La infraestructura de esta institución es adecuada para desempeñar mi labor.					
19	Me identifico con mi colegio y me gusta trabajar aquí.					
20	El ambiente que se respira en este colegio es agradable.					
21	Estoy de acuerdo con las normas y valores que se han establecido en este colegio.					

Anexo 02: Cuestionario para medir el clima organizacional

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la dimensión de clima organizacional en la que se encuentra la I.E. “Sara A. Bullón” de Lambayeque. Marque con una X la respuesta que considere adecuada de la siguiente forma:

- Totalmente de acuerdo TA
- De acuerdo A
- Indiferente I
- En desacuerdo D
- Totalmente en desacuerdo TD

Nº	Pregunta	TA	A	I	D	TD
1	Conozco la misión, visión y valores de la institución.					
2	Los objetivos de la institución se relacionan con su misión y visión.					
3	Los objetivos de la organización están claramente definidos.					
4	Ejecuto mis tareas en la organización según los objetivos planteados a inicio de año.					
5	Me brindan normas y procedimientos que me sirven como guía para hacer bien mi trabajo.					
6	Sé y conozco específicamente qué actividades debo realizar en la organización.					
7	Mi superior me brinda apoyo para resolver algunos problemas que se me presentan en el trabajo.					
8	Mi jefe inmediato se preocupa porque entienda bien mi labor.					
9	Recibo un trato justo por parte de mi superior.					
10	Yo cumplo una actividad importante en el colegio.					
11	El sueldo que recibo se relaciona con la actividad que realizo.					
12	En esta institución se premia a las personas que trabajan bien.					
13	Se conoce cuánto han avanzado otras áreas del colegio con respecto a los objetivos planteados.					
14	Mis sugerencias y consejos son escuchados.					
15	Se promueve la comunicación dentro de la institución.					
16	Mis compañeros me ayudan a lograr los objetivos trazados.					
17	Tengo fácil acceso a información importante para mi trabajo.					
18	En esta institución me capacitan para desarrollar mejor					

	mi labor.					
19	Para definir los objetivos dentro de mi área, todos nos ayudamos mutuamente.					
20	Los recursos de la institución se reparten y administran correctamente.					
21	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima.					
22	Para desarrollar mi labor me preparo adecuadamente.					
23	Periódicamente se realizan controles y evaluaciones para ver el desarrollo de mi trabajo.					
24	Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente.					

Anexo 03: Historia de la Institución Educativa Sara A. Bullón de Lambayeque.

Durante el gobierno del arquitecto Fernando Belaúnde Terry y siendo alcalde el señor Pedro Vilchez Buendía, con fecha 02 de Abril de 1964 el Congreso de la República Peruana emite la Ley N° 14992 que crea el Colegio Nacional de Secundaria Común para Mujeres “Sara Antonieta Bullón Lamadrid” cubriendo así las expectativas y aspiraciones de la niñez y juventud femenina lambayecana.

La Institucion Educativa “Sara A. Bullón” inicia sus actividades educativas el día 10 de Abril de 1964, con 217 alumnas matriculadas bajo la dirección de la Srta. Carmela Hoyos Barnuevo, funcionando en el local del que fuera Museo Brunning, hasta que finalmente gracias a la donación del terreno que hace el Sr. Manuel Burga Puelles y el Consejo Provincial de Lambayeque, se inicia la construcción de su propia infraestructura en el lugar que actualmente ocupa .

Es necesario mencionar que a partir de 1966 se inicia el funcionamiento del nivel Primario con un aula del 5° grado y otra de 4° grado en 1967. La Dirección de Primaria estuvo a cargo de la Srta. Julia Doig Orbegoso hasta 1980, que por decisión gubernamental anularon la Dirección de Primaria para que ésta se fusione con la Secundaria, formando un solo Centro Educativo. En este mismo año empieza a funcionar el Primer Grado de Primaria.

Han transcurrido 50 años de Vida Institucional y con la conducción de la Srta. Carmela Hoyos Barnuevo, Sra. Hilda Revoredo de Menacho, Sr. Luis Rivas Rivas, Sr. Grael Solís Urbina, Srta. Soledad Ramos Oyola, el Profesor Carlos Augusto Díaz Junco y el Prof. Sinclair Chumacera Ojeda se ha logrado ocupar un meritorio lugar en el corazón del pueblo lambayecano habiendo destacado en los diferentes eventos Culturales, Deportivos y de Conocimientos a Nivel Departamental y Regional, siendo considerado hoy en día como uno de los más prestigiosos Centros Educativos del Departamento de Lambayeque.