

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS**



**TESIS DE GRADO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
DOCENTES PERTENECIENTES AL SECTOR PÚBLICO Y  
PRIVADO**

**ALUMNA: NORMAADRIANA BELIZÁN**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. JAVIER CALZADA**

Título a obtener con la presentación de la tesis: Licenciatura  
en Psicología

Febrero de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Como autora de la presente tesis de grado, deseo expresar mis agradecimientos a todos aquellos que, de una forma u otra, colaboraron en el desarrollo de mi carrera.

En primer lugar a mis padres, que de alguna manera u otra siempre me guían desde el cielo. Y porque han hecho de mí una persona de bien.

A mis hermanos, que creyeron en mí, me apoyaron y me motivaron para cumplir con esta meta.

A mis amigos y compañeros, por su cariño y apoyo cotidiano, que día a día me transmiten y que tan significativo resulta para mí.

A todos los docentes, que me han acompañado en este itinerario, que con gran dedicación y pedagogía han contribuido notablemente a mi formación académica, contribuyendo con su ejemplo para que me sienta orgullosa de llegar a ser una profesional de la psicología.

Y un agradecimiento especial a la Lic. Stella Maris Moyano.

A la Universidad, que con las puertas abiertas, brinda lo necesario en la preparación de un futuro competitivo formándonos como personas de bien.

A mi tutor, el Lic. Javier Calzada, por ser incondicional, por transmitirme parte de sus conocimientos, por brindarme su apoyo y su tiempo para poder cumplir con mi objetivo.

A mi pareja, por su apoyo, su paciencia y la comprensión que me brindó a lo largo de estos años de formación. A vos corazón, gracias.

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes pertenecientes al  
Sector Público y Privado

Norma Adriana Belizán

**Resumen**

El funcionamiento interno de la organización es reflejado por los sentimientos psicológicos del clima, esto provocará que el ambiente sea de confianza, progreso, temor o inseguridad. Los trabajadores se preocupan por el ambiente laboral, en lo referente a su bienestar personal y a las facilidades para realizar un buen trabajo. El objetivo de este trabajo es determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en profesores empleados en el sector público y privado.

Se tomó una muestra no probabilística accidental simple de 100 docentes con una edad promedio de 38,21 años (DT=9,239; Mediana=38,50 años; Máx.=55 años; Mín.=21 años). En cuanto al sexo, el 56,3 % son mujeres y el 43,7 % hombres. Con respecto al estado civil, el 27,1 % son solteros, el 17,7 % convive o tiene pareja de hecho, el 38,5 % es casado, el 5,2 % separado, el 6,3 % divorciado y el 5,2 % viudo. En referencia al ámbito de trabajo, el 60 % trabaja en el ámbito público, el 37,9 % en el ámbito privado y el 2,1 % en ambos. En cuanto al tipo de relación con la organización, el 74,7 % es titular/estable, el 20 % temporario/provisional, el 1,1 % pasante o aprendiz y el 4,2 % interino/suplente.

Se administró el Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO] (Aguilar Polo, 2011) y la Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP] (Anaya, 2005 citado en Anaya Nieto & Suárez Riveiro, 2007). Los resultados permiten corroborar relaciones significativas entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral, y diferencias significativas en dos dimensiones de ésta última variable para el ámbito de trabajo. Además, se encontraron relaciones con variables como el tamaño de la organización, la remuneración y los años de trabajo.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Docencia, Sectores Público y Privado.

# Organizational Climate and Job Satisfaction in Teachers Belonging to Public and Private Sector

Norma Adriana Belizán

## **Abstract**

The organization's internal functioning is reflected by the psychological feelings of climate, this will cause that the environment be trusted, progress, fear or insecurity. Workers care about working environment, regarding their personal welfare and facilities to do a good job. This work's aim is to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction in teachers employed in public and private sector.

It was taken a non-probabilistic accidental sample of 100 teachers with an average age of 38,21 years (SD=9,239; Median=38,50 years; Max.=55 years; Min.=21 years). As for sex, 56.3% are female and 43.7% male. With regard to marital status, 27.1% are single, 17.7% live together or has unmarried partner, 38.5% are married, 5.2% separated, divorced 6.3% and 5.2% widowed. Referring to work place, 60% work in the public sector, 37.9% in the private sector and 2.1% in both. Regarding the type of relationship with the organization, 74.7% is the holder / stable, 20% temporary / provisional, 1.1% intern o trainee and 4.2% interim / alternate.

It was administered the Psychological Inventory Organizational Climate [PIOC] (Aguilar Polo, 2011) and the Job Satisfaction Scale-Teachers Version [JSS-TV] (Anaya, 2005 as cited in Anaya Nieto & Suárez Riveiro, 2007). The results allow corroborating significant relations between Organizational Climate and Job Satisfaction, and significant differences in two dimensions of this last variable for the workplace. Also, they were found relations with variables such as organization size, remuneration and working years.

**Keywords:** Organizational Climate, Job Satisfaction, Teaching, Public and Private Sector.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
CAPÍTULO I.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO II.....	15
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. El concepto de Clima Organizacional.....	16
2.2. Dimensiones del Clima Organizacional.....	20
2.3. El concepto de Satisfacción Laboral.....	25
2.4. Dimensiones y formas de la Satisfacción Laboral.....	27
2.5. Determinantes de la Satisfacción Laboral.....	28
2.6. Caracterización de la insatisfacción laboral.....	32
2.7. Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en el ámbito educativo.....	34
2.8. Factores de insatisfacción laboral en los docentes y la importancia de la Satisfacción en la escuela.....	39
2.9. Inquietudes acerca de la conservación de los docentes eficientes	

en las escuelas.....	42
2.10. Diferencias entre escuelas públicas y privadas.....	44
CAPÍTULO III.....	46
3. METODOLOGÍA.....	47
3.1. Objetivo general.....	47
3.2. Objetivos específicos.....	47
3.3. Hipótesis.....	47
3.4. Relevancia (Justificación).....	48
3.4.1. Teoría.....	48
3.4.2. Práctica.....	48
3.4.3. Social.....	48
3.5. Tipo de estudio o diseño.....	48
3.6. Población.....	49
3.7. Muestra.....	49
3.8. Instrumentos.....	50
3.9. Procedimiento.....	51
CAPÍTULO IV.....	52
4. RESULTADOS.....	53
4.1. Caracterización de la muestra.....	53
4.2. Caracterización de las variables.....	57
4.2.1. Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO].....	57
4.2.2. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP].....	57

4.3. Cruce de variables.....	57
4.3.1. Análisis de la normalidad.....	57
4.3.2. Análisis de la relación entre variables.....	58
4.3.3. Análisis de las diferencias de grupos.....	63
CAPÍTULO V.....	67
5. DISCUSIÓN.....	68
5.1. CONCLUSIONES.....	70
CAPÍTULO VI.....	72
6. ANEXOS.....	73
6.1. Instrumento de recolección de datos.....	73
7. REFERENCIAS.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1.</b> Sexo.....	53
<b>GRÁFICO 2.</b> Estado civil.....	53
<b>GRÁFICO 3.</b> Trabaja por turnos.....	54
<b>GRÁFICO 4.</b> Realiza horas extra.....	54
<b>GRÁFICO 5.</b> Remuneración mensual.....	55
<b>GRÁFICO 6.</b> Ámbito laboral.....	55
<b>GRÁFICO 7.</b> Tipo de relación con la organización.....	56
<b>GRÁFICO 8.</b> Nivel de educación.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA I.</b> Resúmenes estadísticos de las dimensiones del Inventario Psicológico de Clima Organizacional[IPCO].....	57
<b>TABLA II.</b> Resúmenes estadísticos de las dimensiones del Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP].....	57
<b>TABLA III.</b> Normalidad de las variables a estudiar.....	58
<b>TABLA IV.</b> Correlación entre la Comunicación [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.....	58
<b>TABLA V.</b> Correlación entre el Liderazgo [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.....	59
<b>TABLA VI.</b> Correlación entre la Motivación [IPCO] y las dimensiones del ESL-VP.....	59
<b>TABLA VII.</b> Correlación entre la Satisfacción laboral [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.....	59
<b>TABLA VIII.</b> Correlación entre la edad y el Salario [ESL-VP].....	60
<b>TABLA IX.</b> Correlación entre la Cantidad de horas que trabaja semanalmente y las dimensiones de los instrumentos.....	60
<b>TABLA X.</b> Correlación entre la Cantidad de horas extra que realiza y las dimensiones de los instrumentos.....	61
<b>TABLA XI.</b> Correlación entre la Remuneración mensual en pesos y las dimensiones de los instrumentos.....	61
<b>TABLA XII.</b> Correlación entre los años de trabajo y las dimensiones de los instrumentos.....	61
<b>TABLA XIII.</b> Correlación entre los años que trabaja en la organización actual y dimensiones de la ESL-VP.....	62
<b>TABLA XIV.</b> Correlación entre los años que trabaja en el puesto actual y dimensiones de la ESL-VP.....	62

<b>TABLA XV.</b> Correlación entre el Tamaño de la organización y el Salario [ESL-VP].....	62
<b>TABLA XVI.</b> Correlación entre la Cantidad de interrupciones y las dimensiones de los instrumentos.....	63
<b>TABLA XVII.</b> Correlación entre el Nivel de educación y el Salario [ESL-VP].....	63
<b>TABLA XVIII.</b> Diferencias grupales según si Realiza horas extras.....	64
<b>TABLA XIX.</b> Diferencias grupales según el Ámbito de trabajo.....	64
<b>TABLA XX.</b> Diferencias grupales según el Tipo de relación con la organización.....	65
<b>TABLA XXI.</b> Diferencias grupales según si Interrumpió su actividad laboral.....	65
<b>TABLA XXII.</b> Diferencias grupales según si el sueldo es sostén de familia.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Factores que influncian el Clima Organizacional.....	20
<b>FIGURA 2.</b> Dimensiones del Clima Organizacional.....	24
<b>FIGURA 3.</b> Facetas del trabajo en la Satisfacción Laboral.....	28
<b>FIGURA 4.</b> Respuestas a la insatisfacción en el puesto.....	32

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. Las personas que la integran forman el ambiente interno de dicha organización, esto es lo que se considera como el Clima Organizacional. El funcionamiento interno de la organización es reflejado por los sentimientos psicológicos del clima, y esto provocará que el ambiente sea de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Por ende, el objetivo de este trabajo es determinar la relación existente entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en profesores empleados en el sector público y privado. Por lo que se postula como hipótesis que el nivel de Satisfacción Laboral se asocia a la percepción del Clima Organizacional en los docentes, que existe una percepción diferente del Clima Organizacional en los docentes pertenecientes al sector público con respecto a sus pares pertenecientes al sector privado, y que el nivel de Satisfacción Laboral diferirá entre los docentes pertenecientes al sector público y al sector privado.

Werther y Davis (2008 citados en Gamboa Ruiz, 2010) afirman que aunque las organizaciones han existido a lo largo de la historia, a nivel mundial se han generado cambios sociales, económicos, políticos, culturales y tecnológicos que provocaron que éstas hayan evolucionado. García Viamontes (2010) sostiene que en la actualidad, la Satisfacción Laboral es de vital importancia para el desarrollo de la humanidad, ya que torna necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

San Sebastián Mendizabal, Asua Batarrita, Arregi Goenaga y Torres Alvarez (1992), consideran la Satisfacción Laboral como “la actitud general del empleado hacia el trabajo en su conjunto, que proviene de su experiencia subjetiva y de la evaluación de las distintas facetas que la componen” (p. 110). Debido a esto, afirman que es una variable multidimensional que abarca

también las satisfacciones específicas referentes a los distintos aspectos laborales.

A su vez, Caballero Rodríguez (2002) afirma que las Ciencias de la Educación han tratado también la satisfacción/insatisfacción de los docentes, utilizando una gran variedad de términos: el malestar docente, angustia de los enseñantes, conflicto de los profesores, estrés y ansiedad del profesorado, el burnout docente, la salud mental del profesorado, el retraimiento. Todos estos términos hacen referencia a aspectos que se han venido estudiando e investigando sobre la satisfacción e insatisfacción de los docentes, con cierto tiempo de experiencia en la educación.

En referencia a la literatura existente sobre las temáticas a indagar, existen diversos estudios realizados en los que se inquiriere sobre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en diversos ámbitos, dentro de los cuales se encuentra el educativo. A continuación, se mencionaran algunos de ellos.

En cuanto a la Satisfacción Laboral, existen investigaciones como la de Rodríguez Gutiérrez y Prieto Rodríguez (2008) sobre las características personales, como la edad, el capital humano y el sexo, y los rasgos de las empresas y de los puestos de trabajo, como el tamaño de la empresa y el sector de actividad, sobre dicho constructo, en trabajadores de los sectores público y privado. Además, Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) estudiaron el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una pyme en España.

Por su parte, Chiang Vega y Krausse Martínez (2007) realizaron una investigación sobre la calidad de vida laboral, midiendo la Satisfacción Laboral, en el ámbito público y privado, mientras que Atalaya Pisco (1999) analizó la relación entre la Satisfacción Laboral y la productividad. Asimismo, Gamboa Ruiz (2010) estudió la Satisfacción Laboral realizando una descripción teórica de sus determinantes. A su vez, existen artículos como el de Caballero Rodríguez (2002) sobre Satisfacción Laboral en el ámbito educativo.

Además, existen investigaciones sobre Satisfacción Laboral en el ámbito educativo como la de San Sebastián Mendizábal et al. (1992) sobre la diferencia de dicho constructo en profesores de preescolar y E.G.B. de centros educativos del País Vasco, y la de Anaya Nieto y Suárez Riveiro (2007), quienes realizaron un estudio sobre la Satisfacción Laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria.

En cuanto al Clima Organizacional, existen estudios como el de Rivera Lam (2000) sobre dicha variable en unidades educativas, y el de Gómez Rada (2004) sobre el diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas. Asimismo, Hesse Zepeda, Gómez Ortiz y Bonales Valencia (2010) realizaron un análisis sobre el Clima organizacional de una institución pública de educación superior en México.

En adición, Rivera Lam (2000) estudió el clima organizacional de unidades educativas y su relación con la puesta en marcha de una reforma educativa, mientras que Salaiza Lizárraga y Vela Nava (s.f.) realizaron la validación de un Instrumento para medir el Clima Laboral en instituciones educativas.

Cabe destacar también el aporte de organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2009), la cual realizó un informe sobre los docentes, su importancia y la forma de conservar a los eficientes en sus puestos.

Luego de esta revisión bibliográfica, es posible afirmar que existen muchos factores que inciden sobre el nivel de Satisfacción Laboral, así como los de Clima Organizacional, teniendo en cuenta además el ámbito educativo y los sectores público y privado. Esta cuestión está determinada por múltiples atravesamientos que determinarán el tipo de relación existente entre estos constructos, por lo que es posible plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo influye el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los docentes pertenecientes tanto al sector público como al sector privado?

# **CAPÍTULO II**

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. El concepto de Clima Organizacional

El constructo de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman (1960 citado en Gómez Rada, 2004). Sin embargo, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y a menudo se lo confunde con conceptos como cultura, Satisfacción Laboral y calidad de vida. Este constructo está constituido por la fusión de la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan en que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. En el medio de trabajo, las personas tienen necesidad de información para conocer los comportamientos que requiere la organización y así, alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea (Brunet, 1992 citado en Gómez Rada, 2004).

El funcionamiento interno de la organización es reflejado por los sentimientos psicológicos del clima, y esto provocará que el ambiente interno pueda ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Dessler (1993 citado en Sandoval Caraveo, 2004) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del constructo Clima Organizacional, ya que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Debido a la falta de consenso, este autor afirma que la definición del término depende del enfoque que le den los expertos del tema: el primero de ellos es el enfoque estructuralista.

El término Clima Organizacional ha sido conceptualizado a través del tiempo por diferentes autores según se muestra a continuación:

Ostroff, Forehand y Glimer (1964 citados en Ostroff & Schmit, 1993) describieron las características que distinguen una organización de otra, su perduración a través del tiempo, y la influencia en el comportamiento de las

personas en las organizaciones.

Frienlander y Margulies (1969 citados en Ostroff & Schmit, 1993) mencionaron las propiedades organizacionales que median entre las conductas y las características organizacionales. En adición, Schneider y Hall (1972 citados en Ostroff & Schmit) describieron las percepciones que poseen los sujetos de sus organizaciones, intervenidas por las características de la organización y el sujeto.

Jones (1974 citado en Ostroff & Schmit, 1993) analizaron el significado psicológico de las representaciones cognitivas, mientras que Schneider (1975 citado en Ostroff & Schmit, 1993) describió las percepciones o interpretaciones de significado que auxilian a los sujetos para el conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.

Pyane, Fineman y Wall (1976 citados en Ostroff & Schmit, 1993) estudiaron el consenso de las descripciones individuales sobre la organización, mientras que James et al. (1977 citados en Ostroff & Schmit) investigaron la suma de las percepciones de los integrantes sobre la organización.

Litwin y Stringer (1978 citados en Ostroff & Schmit, 1993) analizaron el proceso psicológico que media entre las conductas y las características organizacionales. Por su parte, Joyce y Slocum (1979 citados en Ostroff & Schmit) afirman que los climas son preceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos, y no son acciones.

James y Sell (1981 citados en Ostroff & Schmit, 1993) estudiaron las representaciones cognitivas individuales de contextos próximos, enunciado en términos de sentido psicológico y significación para el sujeto, una propiedad individual que se aprende, es histórico y dura al cambio. Asimismo, Schneider y Reichers (1983 citados en Ostroff & Schmit) analizaron la percepción molar, basada en percepciones más particulares.

De esta forma, Forehand y Gilmer (s.f. citados en Dessler, 1993) definen el clima como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 181).

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts (s.f. citados en Dessler, 1993) quienes afirman que es “la opinión que el empleado se forma de la organización” (p. 182).

El enfoque más reciente del Clima Organizacional es desde el punto de

vista estructural y subjetivo. Litwin y Stringer (s.f. citados en Dessler, 1993) lo definen como “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el ‘estilo’ informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 182).

En cuanto al enfoque de síntesis, Waters (s.f. citado en Dessler, 1993) define el clima como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo” (p. 183).

Por su parte, Brunet (s.f. citado en Sandoval Caraveo, 2004) señala a los investigadores James y Jones (s.f. citado en Sandoval Caraveo), los cuales definen al Clima Organizacional desde tres puntos de vista:

- **la medida múltiple de atributos organizacionales,**
- **la medida perceptiva de los atributos individuales,**
- **la medida perceptiva de los atributos organizacionales.**

Brunet (1997) sostiene que la primera considera al clima como “un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización” (p. 17).

La medida perceptiva de los atributos individuales constituye una definición que vincula la percepción del Clima Organizacional a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y su grado de satisfacción (Brunet, s.f. citado en Sandoval Caraveo, 2004). Los principales defensores de esta idea, según Brunet (1997), definen el clima como un “elemento meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización” (p. 18).

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales, Brunet (1997) sostiene que el Clima Organizacional es definido como:

Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización

y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad (p. 19).

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, Sandoval Caraveo (2004) define al Clima Organizacional como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p. 84).

Según esta autora, las definiciones de Clima Organizacional explican que:

1. Este constructo se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian entre organizaciones y distintas secciones de una misma empresa (Sandoval Caraveo, 2004).

Según Alves (2000), es de sentido común que, cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes. Esto sucede en cualquier organización. O sea, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva que es la organización. De esta forma, lo que los trabajadores viven y sienten de cara a una determinada implicación constituye el Clima Organizacional. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable para una productividad correcta y un buen rendimiento.

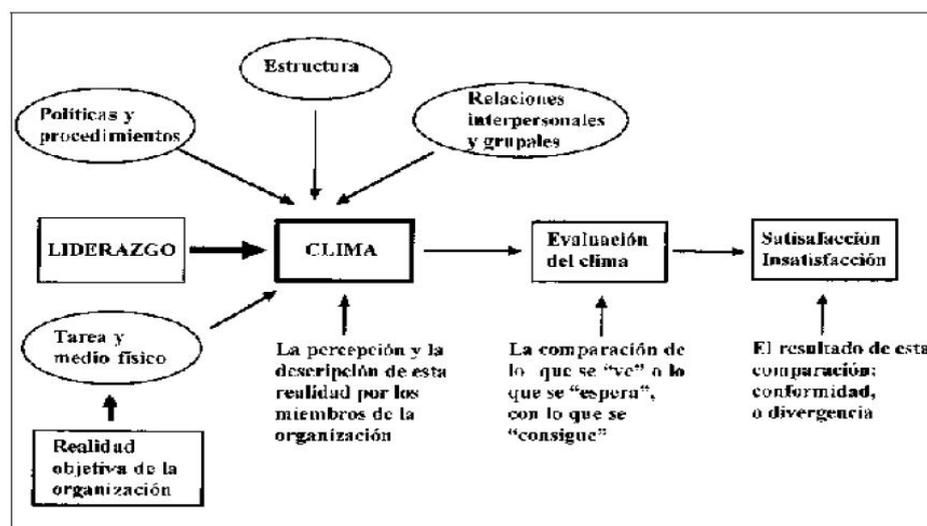


Figura 1: Factores que influyen el Clima Organizacional. Fuente: Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123 – 133.

## 2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Sandoval Caraveo (2004) sostiene que las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por lo tanto, para diagnosticar este constructo es conveniente conocer las diversas dimensiones del mismo.

El modelo de análisis del Clima Organizacional, propuesto por la Organización Panamericana de la Salud [OPS] (s.f. citado en Cortés Jiménez, 2009), define cuatro grandes dimensiones de evaluación que, a su vez, se dividen en cuatro variables:

- **Liderazgo:** es la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otras para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas.

- Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estimulo de la excelencia: pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en cuanto a

la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional.

- Estimulo del trabajo en equipo: busca el logro de objetivos comunes, el hecho de conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.
- Solución de conflictos: diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos.

- **Motivación**: es el conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

- Realización personal: se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- Reconocimiento de la aportación: cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- Responsabilidad: capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- Adecuación de las condiciones de trabajo: las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, debe ser congruente con la naturaleza misma del trabajo.

- **Reciprocidad**: es la relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- Aplicación del trabajo: las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.
- Cuidado del patrimonio institucional: cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución, además del fortalecimiento y defensa del prestigio y valores de la imagen institucional.
- Retribución: la organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

- Equidad: es el acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en el trabajo y beneficios.
- **Participación**: es la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
  - Compromiso por la productividad: se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. Para lograr que exista un compromiso con la productividad, es necesario que se establezcan ciertas condiciones:
    - Parámetro de referencia de la productividad
    - Parámetro de referencia del rendimiento
    - Aceptación de metas comunes
    - Responsabilidad común
    - Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento
  - Compatibilidad de intereses: integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir objetivos institucionales. Existen retos para lograr la participación organizada:
    - Competencia para obtener recursos limitados
    - Distribución del poder
    - Tendencias a la autonomía
  - Intercambio de información: la existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
  - Involucramiento en el cambio: los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás, por lo que debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa al cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.

Por su parte, Likert (s.f. citado en Sandoval Caraveo, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- **Los métodos de mando**: es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- **Las características de las fuerzas motivacionales:** son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación:** comprenden la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa y la forma de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia:** abarcan la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** representan la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones y el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación:** es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- **Las características de los procesos de control:** comprenden el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** abarcan la planificación así como la formación deseada.

Hesse Zepeda et al. (2010) afirman que varias han sido las investigaciones que se han realizado sobre este tema, sin embargo, sobre el Clima Organizacional, se puede determinar que existen tres variables que determinan las características propias de una organización:

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona y los resultados que obtiene. Estas incluyen las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización, de los responsables de ésta. Comprende la estructura de una organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables intermedias:** éstas reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Son las variables que constituyen los procesos de una empresa.
- **Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas reflejan los resultados obtenidos por la organización, como por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las

ganancias y las pérdidas. A su vez, constituyen la eficacia organizacional de la empresa (Chávez, 2007 citado en Hesse Zepeda et al., 2010).

Tratándose de la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del Clima Organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización, Hesse Zepeda et al. (2010) afirman que existen componentes que interactúan, como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos, entre otros, que producen resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Siguiendo a estos autores, el clima está formado por varios componentes, por lo que su naturaleza multidimensional es fundamental para elegir un cuestionario y proceder a la evaluación en una organización. La calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita este instrumento filtrar las dimensiones pertinentes de la organización estudiada, más eficaces serán sus resultados. Los diferentes investigadores que han abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que serán evaluadas, para así tener una estimación exacta del clima (Hesse Zepeda et al., 2010).

Forehand y Gilmer	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Gavin	Estructura organizacional Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración por los administradores Riesgos y desafíos
Friedlander y Margulies	Empeño Obstáculos o trabas Intimidad Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración	Lawler et al.	Competencia eficaz Responsabilidad Nivel práctico concreto Riesgo Impulsividad

Litwin y Stringer	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto	Meyer	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Likert	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos Procesos de Control Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto contra cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo

Figura 2: Dimensiones del Clima Organizacional. Fuente: Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

### 2.3. El concepto de Satisfacción Laboral

En cuanto a la Satisfacción Laboral, Meliá y Peiró (1989) afirman que es uno de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención. Al principio, el interés por la Satisfacción Laboral estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, fundamentalmente el rendimiento, el absentismo, la accidentabilidad y, el abandono y cambio de organización (Algag & Brief, 1978 citados en Meliá & Peiró). Posteriormente, desde una orientación más centrada en el calidad de la vida laboral, se ha desarrollado un interés explícitamente enfocado a la Satisfacción Laboral como una dimensión por sí misma valiosa, que puede constituir un objetivo dentro de la intervención organizacional (Quinn & Gonzales, 1979 citados en Meliá

&Peiró).

A su vez, Caballero Rodríguez (2002) sostiene que, en la actualidad, la Satisfacción Laboral es uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Debido a esto, existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, esta autora considera paradójico que, a pesar de la proliferación de literatura científica sobre dicho constructo, no pueda hablarse de un progreso paralelo en las investigaciones, ya que los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

Para Weinert (1985 citado en Caballero Rodríguez, 2002) el interés por la Satisfacción Laboral se debe al desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone los siguientes motivos:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.

- Posible relación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional. -

Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

A su vez, Weinert (1985) hace hincapié en que:

(...) las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la

satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo (p. 298).

En cuanto a la definición de este constructo, Wright y Davis (2003) señalan que la Satisfacción Laboral “representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”(p. 70).

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) definen la Satisfacción Laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (p. 719).

Robbins y Coulter(1996) define nla Satisfacción Laboral como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (p. 181).

#### **2.4. Dimensiones y formas de la Satisfacción Laboral**

Locke (1976 citado en García Santillán & Uscanga Guevara, 2008) identificó las dimensiones de este constructo, las cuales definió de la siguiente forma:

**Satisfacción con el salario:**es la valoración con el aspecto cuantitativo de la remuneración, la equidad respecto al mismo o al método de distribución. -

**Satisfacción con las promociones:**son las oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción. -

**Satisfacción con el reconocimiento:**contiene los elogios por la realización del trabajo, las críticas y la congruencia con la propia percepción. -

**Satisfacción con los beneficios:**comprende las pensiones, seguros médicos, vacaciones y recompensas. -

**Satisfacción con las condiciones de trabajo:** como pueden ser el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo y la temperatura.

**-Satisfacción con la supervisión, con los compañeros y con la empresa y**

## la dirección.

Para Loitegui (1990 citado en Caballero Rodríguez, 2002), la Satisfacción Laboral es un constructo pluridimensional que depende de las características individuales del sujeto y de las características y especificidades del trabajo que realiza. A su vez, este concepto está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. De esta forma, la Satisfacción Laborales una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral, es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar o suplir otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse. Las facetas del trabajo en cuanto a su incidencia en la Satisfacción Laboral de los trabajadores son:

- . Funcionamiento y eficacia en la organización
- . Condiciones físico-ambientales en el trabajo
- . Contenido interno del trabajo
- . Grado de autonomía en el trabajo
- . Tiempo libre
- . Ingresos económicos
- . Posibilidades de formación
- . Posibilidades de promoción
- . Reconocimiento por el trabajo
- . Relaciones con los jefes
- . Relaciones de colaboración y trabajo en equipo
- . Prestaciones sociales

Figura 3: Facetas del trabajo en la Satisfacción Laboral. Fuente: Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 8(1-2).

Loitegui (1990 citado en Caballero Rodríguez, 2002) concluye sosteniendo que la Satisfacción Laboral depende de la interacción entre dos clases de variables:

- de los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- de cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

De acuerdo a García Santillán y Uscanga Guevara (2008), si se tiene en cuenta la calidad de la Satisfacción Laboral y no sólo su cantidad, se puede dilucidar que existen varias formas de la misma: -

**Continua:** se posee cada vez más Satisfacción Laboral, aumentando el nivel de aspiraciones del empleado. -

**Duradera o estable:** se posee cada vez más satisfacción, sin embargo, se mantiene el mismo nivel de aspiraciones. -

**Renunciada:** existe insatisfacción laboral y se reducen el nivel de aspiraciones para así adecuarse a las condiciones de trabajo. -

**Productiva:** existe insatisfacción pero se mantiene el nivel de aspiraciones. Además, se buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración. -

**Fija:** aunque existe insatisfacción, se mantiene el nivel de aspiraciones y no se busca dominar la situación. -

**Pseudo-satisfacción:** existe insatisfacción y frustración, sin embargo, se distorsiona su percepción o se la niega. -

**Motivación:** es desencadenada por una necesidad, por lo que se busca una meta que la satisfaga. -

**Satisfacción Laboral:** es la actitud resultante del trabajo concreto.

## 2.5. Determinantes de la Satisfacción Laboral

Según Atalaya Pisco (1999), las variables en el trabajo determinan la Satisfacción Laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Según esta autora, los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y, a su vez, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cuán bien lo están realizando, características que hacen que el trabajo brinde estímulos intelectuales. Debido a esto, los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, sin embargo, demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Robbins (1998 citado en Méndez Guzhñay & Urgilés Ortiz, 2010)

considera que los principales factores organizacionales determinantes de la Satisfacción Laboral son:

- **Reto**

**del trabajo:** la naturaleza del trabajo es un determinante principal de la satisfacción del empleado. El grado de requerimiento del desarrollo de diferentes actividades para llevar a cabo un trabajo requiere del uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. En cada trabajose necesita ejecutar una tarea o proceso por lo que esto debe estar debidamente identificado, desde su inicio hasta la finalización. La realización de tareas por parte del empleado tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. El desempeño de las actividades requeridas por el puesto produce que el trabajador obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. -

**Sistema de recompensas justas:** existen dos tipos:

- **Recompensas extrínsecas:** son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

- **Recompensas intrínsecas:**son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad por un trabajo bien hecho. Debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. -

**Condiciones favorables de trabajo:** los empleados se interesan en su ambiente de trabajo, éste les debe permitir su bienestar personal y facilitar el desarrollo eficiente de su trabajo. Un ambiente físico cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, o sea, el sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima. Éste contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que se consideren que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

- **Colegas que brinden apoyo:** el comportamiento del supervisor es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los empleados se sienten más satisfechos cuando sus líderes son más tolerantes y considerados que cuando poseen jefes autoritarios e indiferentes. Es probable que poseer un

supervisor que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables o frustrantes.

- **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:** la existencia de un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con cada una de sus actividades en su lugar de trabajo. Es muy probable que los sujetos que trabajen en un puesto que se lleve con sus habilidades podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo lo que les generara mayor satisfacción.

A su vez, Atalaya Pisco (1999) sostiene que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del sitio, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Asimismo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Según Robbins (1998 citado en Atalaya Pisco, 1999), los empleados se preocupan por el ambiente laboral, en lo referente a su bienestar personal y a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Este autor argumenta que los trabajadores obtienen del trabajo más que sólo dinero o logros tangibles, ya que para la mayoría también se satisfacen necesidades de trato personal. Debido a esto, tener compañeros que brindan amistad y respaldo también aumenta la Satisfacción Laboral.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo y el contexto laboral influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Los factores situacionales son importantes, sin embargo, las características personales también lo son. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el puesto. A pesar de que son factores que la empresa no puede modificar, sirven para prever el grado de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990 citado en Atalaya Pisco, 1999).

## 2.6. Caracterización de la insatisfacción laboral

De acuerdo a Granda Carazas (2006), la insatisfacción laboral puede definirse como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Generalmente, son ciertos factores de la organización del trabajo o psicosociales (salario, falta de responsabilidades, malas relaciones, trabajos rutinarios, presión de tiempo, falta de promoción, ausencia de participación, inestabilidad en el empleo), los que favorecen su aparición. A pesar de que las características individuales tienen gran influencia, debido a que no todos los trabajadores reaccionan de la misma manera ante la misma situación.

Por su parte, Robbins y Coulter (1996 citados en Caballero Rodríguez, 2002), a través de la siguiente figura, explican cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción:



Figura 4: Respuestas a la insatisfacción en el puesto.

Fuente: Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- **Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración "harán lo correcto".

- **Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins & Coulter, 1996 citados en Caballero Rodríguez, 2002).

D'Elia(1979 citado en Granda Carazas, 2006) determinó que existen diferentes aproximaciones teóricas sobre la Satisfacción Laboral y los aspectos que la conforman:

- **Del trabajo en sí mismo:** afirma que las variables fundamentales para la satisfacción son la autonomía, creatividad, responsabilidad y la variedad de la tarea.

- **De las relaciones humanas:** enfatiza el entorno de la interacción y las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, y entre autoridades y subordinados, como elemento clave en la Satisfacción Laboral.

- **Aproximación físico-económica o estructuralista:** argumenta que los factores más importantes son aquellos que se refieren a las políticas de la organización sobre salario, prestaciones y ascensos.

A partir de las investigaciones realizadas en estudios como los de Pritchard y Karasick (1973 citados en Granda Carazas, 2006), se han podido derivar los componentes de la Satisfacción Laboral. Estos son:

- **Propiedades del trabajo en sí mismo:** son las características de las tareas y procesos cotidianos implicados en el trabajo individual.

- **El contexto de la interacción:** son las características de las relaciones interpersonales en las que una persona lleva a cabo sus tareas.

- **Políticas de organización:** se refieren a las reglas generales y los estándares que determinan los mandos directivos.

Granda Carazas (2006) sostiene además que ciertos factores proporcionan un panorama de las variables de interés y pueden constituir la base para trabajos futuros:

- **Edad:** en algunos estudios se ha observado que el personal con más de 30 años tiende a estar menos satisfecho que los más jóvenes, y que los de mayor edad estuvieron insatisfechos con la supervisión.

- **Sexo:** Wahba (1975 citado en Granda Carazas, 2006) encontró que las mujeres se encontraban más insatisfechas que los hombres en las categorías de seguridad, estima, autonomía y autorrealización y que sólo en la dimensión de necesidades sociales, los empleados de ambos sexos mostraban similar nivel de satisfacción.

- **Antigüedad y experiencia:** los hallazgos con respecto a estas

variables son contradictorios. Lynch Beverly y Verdin (1983 citados en Granda Carazas, 2006) afirman que a mayor antigüedad correspondía mayor satisfacción y viceversa.

- **Puesto:** Lynch Beverly y Verdin (1983 citados en Granda Carazas, 2006) sostienen que en grupos de profesionales la satisfacción estuvo asociada con el grado de responsabilidad en la supervisión; no ocurrió así con los no profesionales.

Granda Carazas (2006) señala que el desempeño tiene relación con la insatisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. En diversas investigaciones se han encontrado factores en común:

- Existencia de una relación negativa entre la Satisfacción Laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- Existencia de una relación negativa entre la Satisfacción Laboral y el ausentismo.
- Correlación significativa entre la Satisfacción Laboral y el desempeño del trabajador.

## **2.7. Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en el ámbito educativo**

Existen investigaciones sobre Satisfacción Laboral en el ámbito educativo como, por ejemplo, la de San Sebastián Mendizábal et al. (1992), que realizaron un estudio de Satisfacción Laboral en profesores del País Vasco y encontraron diferencias significativas en las facetas de satisfacción analizadas. Los datos sobre como los profesores perciben su trabajo muestran la diferencia entre los factores organizacionales y personales determinantes de la satisfacción. Su análisis permitirá establecer estrategias para la mejora de la calidad de vida en las organizaciones educativas y la mayor eficiencia del sistema.

Estos autores afirman que el hecho de que, por ejemplo, no se observen diferencias significativas entre la satisfacción de los maestros y de las maestras en ninguna dimensión estudiada, y que en organizaciones de producción se haga evidente su existencia, plantea la necesidad de su profundización, al mismo tiempo que el estudio comparativo con otras organizaciones de

servicios. De esta forma, San Sebastián Mendizábal et al. (1992) sostienen que la constatación de que el factor edad influye en la satisfacción con la supervisión y que no tiene efecto sobre las otras dimensiones de su trabajo, suscita un estudio exhaustivo de la relación Satisfacción Laboral-edad para determinar la complejidad de la misma.

Por su parte, la OCDE (2009) afirma que diversos estudios de los aspectos que brindan satisfacción en el trabajo a los docentes confirman la importancia de los beneficios intrínsecos del trabajo. Sin embargo, si se compara con quienes se inician en la carrera docente, los docentes experimentados dan mayor importancia a circunstancias personales e identifican factores que obstaculizan la satisfacción en el trabajo, como la falta de reconocimiento, condiciones de trabajo inadecuadas y pocas perspectivas de carrera.

Por ejemplo, en un estudio realizado con docentes de secundaria de la comunidad francesa de Bélgica en 1999, se contrastó sus opiniones sobre la razón principal para convertirse en docente con el factor más importante ya en el trabajo, para así obtener la satisfacción en el trabajo actual. Aspectos intrínsecos, como trabajar con niños y el interés en la materia, son factores predominantes en ambas etapas de la carrera, pero lo son considerablemente menos una vez que el docente está trabajando. A su vez, los factores relacionados más de cerca con las circunstancias personales de los docentes adquieren mayor importancia una vez que éstos están trabajando (OCDE, 2009).

Asimismo, los factores menos mencionados como los factores más importantes por los docentes en dicho estudio se relacionan con el reconocimiento y las oportunidades profesionales. También, las razones que los docentes alegan para abandonar la profesión (distintas de la jubilación) confirman la función central de las condiciones de trabajo. En Inglaterra en un estudio realizado en 2002, las arduas condiciones de trabajo encabezan la lista de las razones que los docentes dieron para retirarse. El estudio revela también que los factores relacionados con la carrera son de menor importancia, mientras que las circunstancias personales fueron destacadas como importantes: los docentes de secundaria le asignan mayor peso a factores relacionados con la carrera que los docentes de

primaria, mientras que estos últimos tienden a hacer mayor hincapié en las condiciones de trabajo (OCDE, 2009).

Un estudio realizado por la Organización Sindical Nacional de Docentes Suizos [ECH/LCH] (s.f. citado en OCDE, 2009) indica que los principales factores que causan insatisfacción son la erosión de la imagen pública de los docentes, las reformas educativas frecuentes, la excesiva carga administrativa para los docentes, niveles de sueldo, tamaños de las clases, apoyo insatisfactorio de los organismos supervisores y la limitada participación de los docentes en la toma de decisiones de la escuela.

Por su parte, Sáenz y Lorenzo (1993 citados en Caballero Rodríguez, 2002), definen la satisfacción del profesorado universitario como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad en el trabajo, de reconocimiento por lo que se hace, de responsabilidad, creación del saber, libertad científica y disfrute en el trabajo. Estos autores admiten un carácter multidimensional en la satisfacción, por lo que reconocen en ella dicho carácter, percibiendo un componente genérico o global y otros estados generados por factores identificados en investigaciones sobre el tema. Definen la satisfacción general como un estado espiritualmente gratificante.

Hesse Zepeda et al. (2010) determinaron que variables como las promociones y los equipos de trabajo afectan fuertemente el Clima Organizacional, y que otras como la motivación, el liderazgo y los salarios afectan en forma moderada dicho clima. Incluso, afirman que es preciso tener cuidado en la integración de los equipos de trabajo, ya que impactan de manera significativa en el Clima Organizacional, por tal motivo se debe establecer claramente los roles de los integrantes de dichos equipos y garantizar que cada uno de los integrantes participe activa y eficientemente.

Un punto importante a considerar es la contratación de docentes del sexo femenino, tanto como del sexo masculino, cuando demuestren tener los conocimientos suficientes, para promover la diversidad y equidad en este concepto. Además, el reconocimiento que brinden los directivos a los docentes es un factor motivante, por lo que estos autores sugieren emitir reconocimientos al trabajo por escrito y públicamente, ya sea por el desempeño en la impartición de cátedra, publicaciones realizadas, investigaciones, buenos resultados en concursos de creatividad, maratones educativos, entre otros, y

que estos documentos se integren a su expediente con valor curricular y para incentivos económicos como un estímulo (Hesse Zepeda et al., 2010).

Según Salaiza Lizárraga y Vela Nava(s.f.), en una cultura de calidad educativa, el capital humano es el principal recurso que poseen estas instituciones para promover, desarrollar e implantar estrategias de mejora e innovación. Es por eso que estas autoras afirman que es necesario fortalecer la cultura organizacional, de tal forma que al empleado se le asegure un Clima Laboral en el cual haga factible su compromiso con la organización. Proponen que una manera de lograr un Clima Laboral adecuado es realizar una evaluación de la institución, para identificar las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de la institución misma.

Salaiza Lizárraga y Vela Nava(s.f.) sostienen que las instituciones educativas se enfrentan a diversos retos que las llevan a la necesidad de volverse más competitivas, por lo que descubrir las potencialidades y destacar las fortalezas y áreas de oportunidad que se posean, contribuye a que éstas se puedan utilizar a favor de los fines de la institución. Estas autoras afirman que son varios los factores que se deben tomar en cuenta para que los integrantes de una organización educativa puedan sentirse satisfechos con su ambiente laboral, y que influyen en la efectividad de una institución educativa, como es el caso del Clima Laboral. Debido a que éste se verá reflejado en el compromiso que muestre el personal en el trabajo, constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y, a su vez, el éxito de la institución en la que se está empleado.

Valenzuela (2005 citado en Salaiza Lizárraga & Vela Nava, s.f.), encontró que una de las grandes necesidades está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir factores relacionados con la motivación del trabajador, para llevar a cabo su labor con óptimos estándares de calidad. Este autor llegó a esta conclusión luego de realizar diferentes investigaciones sobre evaluación de desempeño laboral en México.

Según Rivera Lam (2000), el Clima Organizacional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. Al ser éste un “sistema abierto”, está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De esta forma, el “clima externo” influye decisivamente

en el "clima interno". Este autor sostiene que la posibilidad de crear un clima con relativa "autonomía" respecto del microsistema es un interrogante, por lo que se pregunta qué puede hacer un director con su escuela si el ambiente del barrio es muy negativo, cómo se puede generar un clima positivo superando el entorno externo, y qué puede hacer un director en particular con sus profesores, si está situado en un municipio caracterizado por un clima negativo.

Likert (1965 citado en Rivera Lam, s.f.) ha desarrollado un término que da cuenta del "efecto cascada". La imagen es útil y brinda una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderazgo y las estructuras. De esta manera, se da una suerte de "reproducción" de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo.

Likert (s.f. citado en Rivera Lam, s.f.) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración. El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo, desafiante e importante. Desde el momento en que la actividad educativa supone la interacción de personas, cada una de ellas, con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, necesariamente se genera una atmósfera que ha llamado clima. Este es producido por esa interacción entre personas, elementos y tecnología, pero al mismo tiempo moldea y dirige a esas personas.

Debido a que la educación es un intento por colaborar en el crecimiento de las personas, en su integralidad, es claro que el clima es asunto de mayor interés y preocupación. Para los resultados de una organización eficaz, eficiente, significativa y respondiente a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es vital formar a los futuros directores, en esta dimensión de la vida de las organizaciones (Valenzuela, 2000 citado en Rivera Lam, s.f.).

Para González Tirados (1991 citado en Caballero Rodríguez, 2002), el concepto de Satisfacción Laboral aparece ligado al Clima Organizacional, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el Clima Organizativo que percibe

constituyen la base de su satisfacción profesional. No es, pues, a través del mundo de la fría racionalidad cómo se puede conocer y penetrar en el ámbito de la satisfacción en el trabajo de los enseñantes.

## **2.8. Factores de insatisfacción laboral en los docentes y la importancia de la Satisfacción en la escuela.**

Según Grasso (s.f.), la insatisfacción laboral de los docentes y la disconformidad con su profesión son temas preocupantes en la actualidad y objeto de debates e investigaciones a nivel mundial. En la Argentina se constata que los docentes constituyen uno de los grupos sociales que más han perdido en los últimos quince o veinte años, tanto en términos de salario como de reconocimiento en la sociedad nacional y deposición en la estructura social.

Además, al continuo decaer de las remuneraciones, Grasso (s.f.) sostiene que se agregan muchas otras circunstancias que contribuyen a establecer un progresivo deterioro de las condiciones del trabajo docente, en medio de la crisis general del sistema educativo. Las siguientes son algunas:

- **Sobreexigencias:** la tarea docente siempre fue objeto de sobreexigencias.

Algunas que se verifican en los últimos tiempos son: a) las que provienen de los reiterados y acelerados cambios estructurales del sistema educativo y de los cambios en los planes de estudio;

b) los cambios en la naturaleza de la población atendida como consecuencia de la obligatoriedad del tercer nivel de EGB;

c) las demandas de perfeccionamiento y títulos de postgrado o universitarios; d) la necesidad de acrecentar el tiempo de trabajo para compensar la depreciación del salario.

- **Rápida obsolescencia de la formación inicial:** esta fue y continúa siendo inspirada por una imagen ideal de la enseñanza y los "choques con la realidad" son cada vez más frecuentes y duros. Por otro lado, la necesidad de renovar la formación viene determinada por la propia evolución de los conocimientos, de los planes de estudio y de las estrategias de enseñanza.

- **Falta de preparación para enfrentar situaciones:** sucede con más frecuencia deber atender situaciones para las que el docente carece de adecuada formación: cuestiones de clima escolar y violencia, alumnos que

proviene de familias que no pueden apoyarlos adecuadamente ni valoran la escolarización, frecuente desinterés de alumnos y familias por adoptar los saberes escolares, como por ejemplo, el lenguaje formal.

- **Menoscabo de la imagen del docente:** los docentes perciben que no son tratados "como antes", porque han sido desvalorizados en una sociedad que tampoco valora la escuela.

De acuerdo a Esteve (1995 citado en Grasso, s.f.), las reacciones de los docentes al deterioro de las condiciones laborales van desde el agotamiento (burnout) y el estrés a la depreciación del yo, la autoculpabilización, la depresión y la ansiedad. Estas condiciones afectan relativamente a pocos docentes, sin embargo, se encuentran extendidos los sentimientos de desconcierto e insatisfacción ante los problemas reales de la práctica de la enseñanza y el desarrollo de esquemas de inhibición y rutinización de la práctica docente, para así disminuir su implicación personal con la docencia. Como consecuencia de este estado de ánimo, se produce el deterioro de las prácticas escolares, afectando tanto la enseñanza como el aprendizaje (Esteve, 2001 citado en Grasso).

Esteve (1995 citado en Grasso, s.f.) señala doce elementos de cambio en el sistema escolar que inciden en el malestar docente, y a su vez, distingue: - **factores de primer orden:** se refieren a variaciones registradas en el interior del clima de clase. Inciden directamente sobre la acción docente limitándola, generando tensiones de carácter negativo en la práctica cotidiana y restringiendo los resultados que se consiguen con los alumnos. Por ejemplo, carencias e insuficiencias de recursos materiales, estado de conservación de los edificios, inadecuación de locales, hacinamiento en el aula, falta de útiles entre los alumnos, trabas a los planteamientos renovadores, horarios, normas internas, prescripciones, reservas de tiempo para actividades fuera del trabajo en el aula.

- **factores de segundo orden o contextuales:** se refieren a la creación de nuevas concepciones sociales de la educación, a pesar de que existe una fuerte incidencia en la actuación del profesor en el aula, hacen referencia al contexto social en el que se ejerce la función docente. Aluden a condiciones que promueven una disminución de la motivación, de la implicación en la enseñanza y del esfuerzo docente, influyendo sobre la imagen que el profesor posee de sí mismo y de su trabajo profesional. Por

ejemplo, modificaciones en el rol del profesor y en las incumbencias de los agentes tradicionales de socialización, contradicciones en la función docente, cambios en los objetivos del sistema de enseñanza.

De acuerdo a Cavalcante Silva(2004), si la escuela pública secundaria no responde a las expectativas sociales de sus alumnos y alumnas, los gestores tampoco estarán satisfechos con el trabajo que realizan. La institución escolar es cada vez más compleja y debido a esto, se requieren personas preparadas para afrontar los retos de dirigir los colegios e institutos de forma que se responda a las demandas sociales y a las necesidades que se presentan cada día en la comunidad educativa.

A su vez, Cavalcante Silva(2004) afirma que la educación carece de una interacción activa con la psicología: el contenido de asignaturas relacionadas con la psicología, principalmente en el área de las relaciones interpersonales y de la motivación, pueden ayudar en la actuación del profesor, como profesionales y seres humanos. Es por esto que la ausencia de motivación entre los funcionarios de la escuela, descontento con el ambiente e insatisfacción en el trabajo, no pueden ser afrontados con mayor seguridad. En este contexto, es evidente la necesidad de conocer científicamente, la Satisfacción Laboral de los trabajadores en el escenario educacional, para que pueda el director, en el papel de líder de un equipo multidisciplinar, disponer mejor de los recursos humanos existentes y desarrollar un trabajo cuya base sea la satisfacción en el trabajo, para el alcance de las metas deseadas.

Un proceso de enseñanza-aprendizaje llevado a cabo de forma idónea, sólo es posible a través de un proceso de calidad, en el cual los valores sean comunicados por todos los que integran la institución y requiere un gestor realizado y satisfecho que ejerza su influencia sobre el equipo que lidera. El aumento de la motivación y satisfacción produce más energía humana en la escuela, promoviendo la disminución de los costos, aumentando la producción y mejorando las condiciones de trabajo, con resultados satisfactorios. La satisfacción en el trabajo puede promover cambios en el gestor y en los que trabajan bajo su dirección, teniendo como consecuencia, mejoras de calidad en el trabajo (Cavalcante Silva, 2004).

El caso particular de la escuela, es el resultado de un clima de Satisfacción Laboral, que promoverá un mejor rendimiento escolar, mejor satisfacción de los alumnos, padres, funcionarios y profesores, en la medida en que la satisfacción

deja a los profesionales psicológicamente estables y dispuestos a liderar el proceso educacional a través del establecimiento de filosofías y políticas educacionales, así como mediante la motivación grupal. Estos profesionales estarán, también, más dispuestos a asimilar los progresos científicos y tecnológicos (Cavalcante Silva, 2004).

## **2.9. Inquietudes acerca de la conservación de los docentes eficientes en las escuelas**

Según la OCDE (2009), algunos países tienen altas tasas de desgaste de los docentes, en especial entre los de reciente ingreso. Ellos expresan inquietudes con respecto a los efectos de la pesada carga de trabajo, el estrés, y las condiciones de trabajo deficientes en la satisfacción en el puesto y en la eficacia de la labor docente. En adición, en la mayoría de los países se dispone de medios limitados para dar reconocimiento y recompensar el trabajo de los docentes, sumado esto a que los procedimientos para responder a una enseñanza ineficaz suelen ser pesados y lentos.

A su vez, el envejecimiento de la fuerza laboral docente agrava muchas de las inquietudes mencionadas. En promedio, el 25 % de los docentes de primaria y el 30 % de los docentes de secundaria tienen más de 50 años y en algunos países más del 40 % de los docentes se encuentra en este grupo de edad. Por lo que es probable que en los próximos años se produzcan grandes cantidades de jubilaciones (OCDE, 2009).

En varios países, las personas se ven obligadas a orientarse hacia la enseñanza en la educación superior. Esto puede encerrarlos prematuramente en una trayectoria profesional específica mientras que sus intereses pueden todavía evolucionar, por lo que se encuentran enseñando al terminar estudios que los prepararon para poco más. Estas mismas estructuras pueden también obstaculizar tanto a estudiantes que, en una fase más avanzada de sus estudios, quieren orientarse hacia la docencia, como a profesionales en otras ocupaciones que a la mitad de su carrera deciden que encontrarían mayor satisfacción como docentes (OCDE, 2009).

Por otra parte, la OCDE (2009) menciona que las razones que las personas dan para decidir convertirse en docentes son

consideraciones importantes, al diseñar estrategias de contratación, y al identificar las fuentes de insatisfacción en el trabajo, que influyen en la probabilidad de que permanezcan en la carrera. Por ejemplo, en Austria, una encuesta del año 2000 mostró que cerca de dos tercios de los docentes no están contentos con la imagen de la profesión docente y que ésta es su principal fuente de insatisfacción. Sin embargo, la posición social de los profesores en Austria es relativamente alta.

La calidad de la experiencia profesional en los primeros años de enseñanza es ahora considerada como una influencia crucial en la probabilidad de dejar la profesión docente. Los programas de inducción y apoyo para los docentes nuevos pueden mejorar las tasas de conservación de éstos, al mejorar la eficacia y la satisfacción en el trabajo de los docentes nuevos. Los salarios competitivos, las buenas condiciones de trabajo, la satisfacción en el empleo y las oportunidades de formación aumentarán el atractivo de la docencia para los aspirantes y el personal existente por igual (OCDE, 2009).

En la mayoría de los países las oportunidades de ascenso y la posibilidad de tener nuevas responsabilidades son, por lo general, limitadas para los docentes. Los ascensos suelen involucrar a docentes que pasan menos tiempo en el aula, en consecuencia, disminuye una de las principales fuentes de satisfacción en el trabajo. Los líderes hábiles pueden ayudar a fomentar un sentido de propiedad y propósito en la manera en que los docentes contemplan su trabajo, introducir el liderazgo compartido y construir la confianza, proporcionar autonomía profesional a los docentes y ayudarlos a lograr satisfacción en el trabajo y continuar su crecimiento profesional (OCDE, 2009).

Según la OCDE (2009), es más probable que los docentes que trabajan juntos, en formas significativas y orientadas a un fin, permanezcan en la profesión porque se sienten valorados y apoyados en su trabajo. En diversos países, la falta de personal de apoyo y de instalaciones escolares adecuadas acarrea como consecuencia que los docentes trabajan demasiado, pero los estudiantes no obtienen tanto como deberían de los conocimientos de sus docentes. Las escuelas son organizaciones complejas y en la oferta de una educación de calidad están involucradas muchas tareas diferentes.

Según dicha organización, un personal profesional y administrativo con una buena formación puede ayudar a reducir la carga de los docentes y

liberarlos para concentrarse en las tareas de la enseñanza y el aprendizaje y en ayudar a los jóvenes a desarrollarse, tareas para las cuales los docentes recibieron formación específica y de las cuales obtienen gran Satisfacción Laboral. Mejores instalaciones en las escuelas para la preparación del personal y la planificación también ayudarían de manera considerable en la construcción de confianza y en la provisión de programas.

## **2.10. Diferencias entre escuelas públicas y privadas**

Rodrigo (s.f.) sostiene que analizar las diferencias de rendimiento académico entre los distintos tipos de escuela ha sido uno de los objetivos principales de buena parte de las investigaciones sobre eficacia escolar. Estudiar la eficacia de las escuelas privadas versus las escuelas públicas, así como el grado en que las primeras inciden en el aumento o en la disminución de las desigualdades educativas, son algunas de las temáticas recurrentes desde estos análisis.

Rodrigo (s.f.) afirma que en América Latina, a partir de los años noventa, la discusión en torno a la privatización del servicio educativo se vio intensificada como resultado de la hegemonía del discurso neoliberal. Desde entonces, la hipótesis de la mayor eficacia del sector privado comenzó a circular en los escenarios educativos de la región. La valorización de las escuelas privadas y la creencia en los mecanismos de mercado caracterizaron a muchas de las propuestas reformistas de las dos últimas décadas. Por ejemplo, en el caso de la reforma chilena, fue asumida como un modelo de éxito de privatización de la educación, adquiriendo centralidad la idea de que las escuelas particulares "gratuitas" compensan mejor las diferencias que las escuelas públicas. Pasó a considerarse entonces, que ambas modalidades educativas podrían de manera autónoma, pero controladas por los usuarios y por el Estado, cumplir con la urgente tarea de educar (Zibas, 1996 citado en Rodrigo, s.f.).

La mejora de la educación no dependería del carácter público o privado de los establecimientos, sino de los estilos de gestión que caracterizan a ambos sectores. Por tanto, si se pretendía dinamizar y mejorar el sistema educativo, se tornaba razonable trasladar las características de la escuela privada a la escuela pública o ampliar

la participación privada en la oferta educativa (Cervini, 2003 citado en Rodrigo, s.f.). Las particularidades pedagógicas e institucionales de la escuela privada explicarían, en buena medida, el mejor desempeño académico de sus estudiantes ya que, según Rodrigo, no se deberían exclusivamente a desigualdades en la composición social de los alumnos de cada sector.

En el caso de Argentina, el Centro de Implementación de Políticas Públicas [CIPPEC] (2009) avaló la teoría de que es la infraestructura edilicia de los colegios estatales uno de los mayores inconvenientes, ya que en las escuelas públicas falta mantenimiento. Para revertir dicha situación propone descentralizar el proceso de arreglos como alternativa. A su vez, sostiene que a pesar de haber existido un aporte desde el Estado para los edificios, de todas maneras, no se llega a cubrir lo que se necesita. Hay retraso debido a que durante años no se invirtió lo suficiente, se derivó la matrícula de la escuela pública a la privada y se abandonó a la educación estatal.

El CIPPEC (2009) afirma que el artículo 37 de la Ley Federal de Educación, N° 24.195, indica que los establecimientos educativos de gestión privada pueden recibir un aporte estatal para atender los salarios docentes, basándose en criterios objetivos, considerando la función social que cumple la escuela en su zona de influencia, el tipo de establecimiento y la cuota que se percibe. De esta forma, las subvenciones que reciben estos establecimientos van desde el 40 hasta el 100 por ciento sobre los salarios docentes. El criterio para determinarlo se relaciona con el cumplimiento de las exigencias del Estado en materia curricular y de infraestructura. Si el aporte oficial no alcanza para cubrir los sueldos, la escuela debe hacerse cargo de esa diferencia, ya que el salario mínimo está legalmente establecido.

Ante la posibilidad de que los conflictos docentes inclinen la balanza a favor de las privadas, se replica que existe una idea instalada de que, en la escuela privada, los alumnos poseen la garantía de la totalidad de los días de clase, sin embargo, no siempre es así. Los maestros realizan huelga eventualmente, siendo más los días que se pierden porque no se garantizan los insumos mínimos para que los alumnos estén bien (CIPPEC, 2009).

# **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

La investigación será de tipo transversal, ya que se medirá el nivel de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en un solo momento temporal, y siguió un diseño de tipo descriptivo-comparativo no experimental entre los sectores público y privado.

#### **3.1. Objetivo general**

- Determinar la existencia de diferencias en la percepción del Clima Organizacional y el nivel de Satisfacción Laboral de los docentes pertenecientes al sector público y privado.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar a la muestra según variables sociodemográficas, a saber: edad, sexo, remuneración, realización de horas extra y ámbito de trabajo.
- Determinar el nivel de Satisfacción Laboral de los docentes según el ámbito en que se desenvuelven.
- Determinar la percepción del Clima Organizacional de los docentes según el ámbito en que se desenvuelven.
- Asociar el nivel de Satisfacción Laboral y la percepción del Clima Organizacional de los docentes.
- Determinar la existencia de diferencias en los niveles de Satisfacción Laboral y en la percepción del Clima Organizacional según el ámbito de trabajo.

#### **3.3. Hipótesis**

H1: El nivel de Satisfacción Laboral se asocia a la percepción del Clima organizacional en los docentes.

H2: Existe una percepción diferente del Clima Organizacional en los docentes pertenecientes al sector público con respecto a sus pares

pertenecientes al sector privado.

H3: El nivel de Satisfacción Laboral diferirá entre los docentes pertenecientes al sector público y al sector privado.

### **3.4. Relevancia (justificación)**

#### **3.4.1.**

#### **Teórica:**

Se podrá conocer el efecto que ejerce el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral sobre los docentes pertenecientes tanto al sector público como privado. Estos datos podrán aportar información a futuras investigaciones para establecer cuáles son los factores que mayor incidencia tienen en los mismos.

#### **3.4.2. Práctica:**

Los datos brindados por la investigación permitirán el desarrollo de planes de acción que apunten a fortalecer los factores que inciden en mayor magnitud sobre los docentes. De esta manera, se puede aumentar su desempeño al mismo tiempo que se crea un mejor ambiente de trabajo que, a su vez, retroalimentaría al primero.

#### **3.4.3. Social:**

Se pueden generar políticas estatales destinadas al fortalecimiento de las condiciones de trabajo que promuevan la satisfacción de los docentes, como también un mejor clima de trabajo, trayendo esto como consecuencia menores niveles de estrés y mayor bienestar de los mismos, como así también una mejor educación para los alumnos.

### **3.5. Tipo de estudio o diseño**

Se realizó un estudio empírico de tipo correlacional, transversal con un abordaje cuantitativo.

### **3.6. Población**

La población estará compuesta por docentes que se encuentren empleados en escuelas públicas y privadas ubicadas en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires. La unidad de análisis será cada uno de los docentes que se encuentren empleados en escuelas públicas y privadas ubicadas en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires. Como criterios de inclusión, los sujetos deberán:

- Poseer título habilitante para ejercer la docencia al momento de la administración de los cuestionarios.
- Encontrarse empleado en escuelas públicas o privadas ubicadas en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires.
- Residir en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Gran Buenos Aires.

Como criterios de exclusión, no se le administrará el cuestionario a sujetos que:

- No posean título habilitante para ejercer la docencia al momento de la administración de los cuestionarios.
- No se encuentren empleados en escuelas públicas o privadas ubicadas en la Zona Oeste del Gran Buenos Aires.
- No residan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o Gran Buenos Aires.

### **3.7. Muestra**

Se tomó una muestra no probabilística accidental simple de 100 docentes con una edad promedio de 38,21 años (DT=9,239; Mediana=38,50 años; Máx.=55 años; Mín.=21 años). En cuanto al sexo, el 56,3 % son mujeres y el 43,7 % hombres. En referencia al estado civil, el 27,1 % son solteros, el 17,7 % convive o tiene pareja de hecho, el 38,5 % es casado, el 5,2 % separado, el 6,3 % divorciado y el 5,2 % viudo. En referencia al ámbito de trabajo, el 60 % trabaja en el ámbito público, el 37,9 % en el privado y el 2,1 % en ambos. En cuanto al tipo de relación con la organización, el 74,7 % es titular/estable, el 20 % temporario/provisional, el 1,1 % pasante o aprendiz y el 4,2 % interino/suplente.

### 3.8. Instrumento

Se administrará el Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO] (Aguilar Polo, 2011), que consta de 47 ítems con una escala tipo Likert que oscila entre 0- Nunca y 4- Siempre, pudiéndose obtener una puntuación máxima de 188. Éste instrumento mide el nivel de actitudes comunicativas dentro de las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo en la administración educativa, el grado de motivación que poseen los trabajadores y la Satisfacción Laboral. Está conformado por cuatro escalas:

- **Comunicación (C):** es el grado de convivencia y la práctica comunicativa interpersonal o grupal, la estructura formal e informal entre jefes y empleados, los espacios de socialización, el saber escuchar y los comportamientos de comunicación en una organización.

- **Liderazgo (L):** es el grado de percepción de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad en el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones y la promoción de una administración eficiente con carácter estratégico donde haya un equilibrio organizacional.

- **Motivación (M):** es el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona encontrándose relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico.

- **Satisfacción laboral (SL):** es el grado de actitudes de satisfacción que valora o cuestiona el trabajador en la relación con sus superiores o compañeros, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones, satisfacción con su trabajo y reconocimiento.

Además, se administrará la Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP] (Anaya, 2005 citado en Anaya Nieto & Suárez Riveiro, 2007). El instrumento consta de 32 ítems con una escala tipo Likert que oscila entre 1- Muy bajo y 5- Muy alto, pudiéndose obtener una puntuación máxima de 160. Esta escala evalúa la Satisfacción Laboral a partir del grado en el que la persona considera que en su actual trabajo como profesor se dan los hechos relacionados con las facetas que la conforman. Asimismo, posee cinco dimensiones:

- **Diseño del trabajo:** se relaciona con la participación del profesor en la determinación de objetivos y tareas relacionadas con el puesto de trabajo, la

claridad y la variedad del trabajo que hay que realizar, y los recursos formativos, materiales y humanos que existen para realizar su actividad.

- **Condiciones de vida asociadas al trabajo:** se relaciona con las facilidades temporales y espaciales, los servicios y las condiciones de seguridad laboral asociados al trabajo.

- **Realización personal:** se relaciona con la visión del trabajo como valioso y adecuado para el desarrollo personal, y con el sentimiento de adecuación entre cualidades personales y las características del trabajo.

- **Promoción y superiores:** se refiere a las posibilidades de una promoción justa, y a la capacidad y la equidad de los superiores.

- **Salario:** se centra en las recompensas monetarias del trabajo.

### 3.9. Procedimiento

Se concurrirá personalmente a diversos establecimientos educativos de la Zona Oeste del Gran Buenos Aires y se administrarán los cuestionarios de forma individual. Al cabo de unos días se irá a retirar los personalmente. Los datos recabados serán volcados en el paquete estadístico SPSS 19.0 para Windows.

# **CAPÍTULO IV**

## RESULTADOS

### 4.1. Caracterización de la muestra

Gráfico 1. Sexo

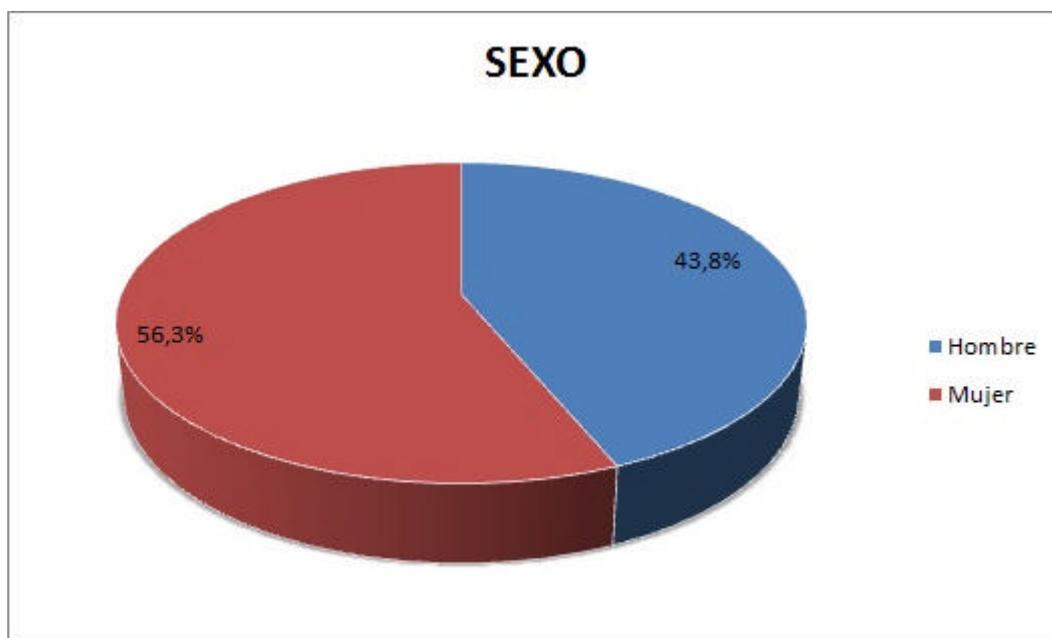
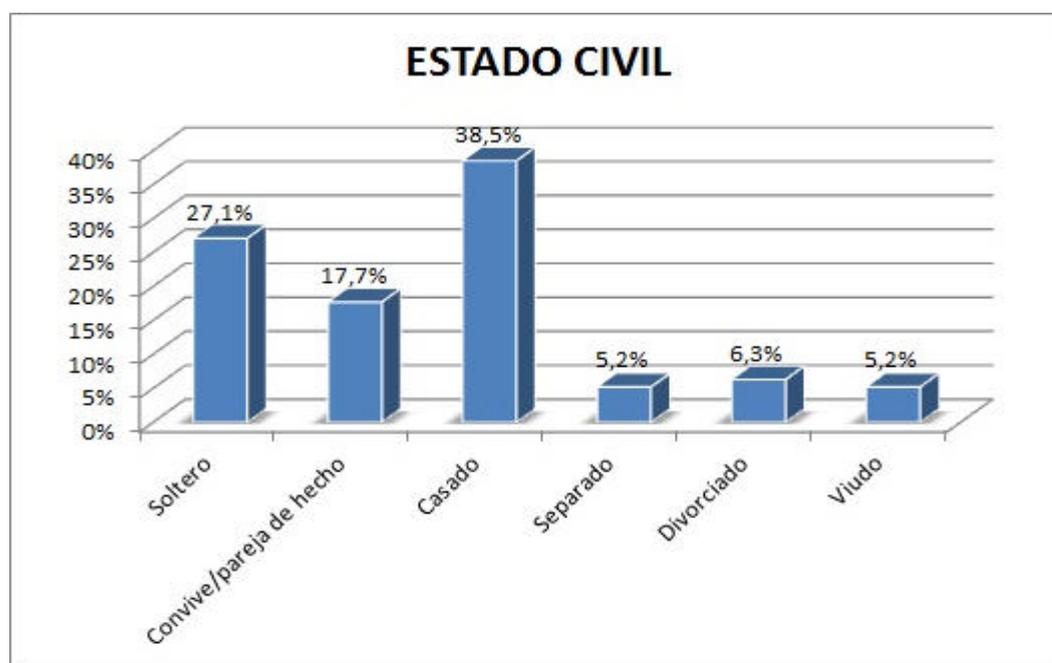


Gráfico 2. Estado civil



En cuanto al estado civil, el 27,1 % son solteros, el 17,7 % convive o tiene pareja de hecho, el 38,5 % es casado, el 5,2 % separado, el 6,3 % divorciado y el 5,2 % viudo.

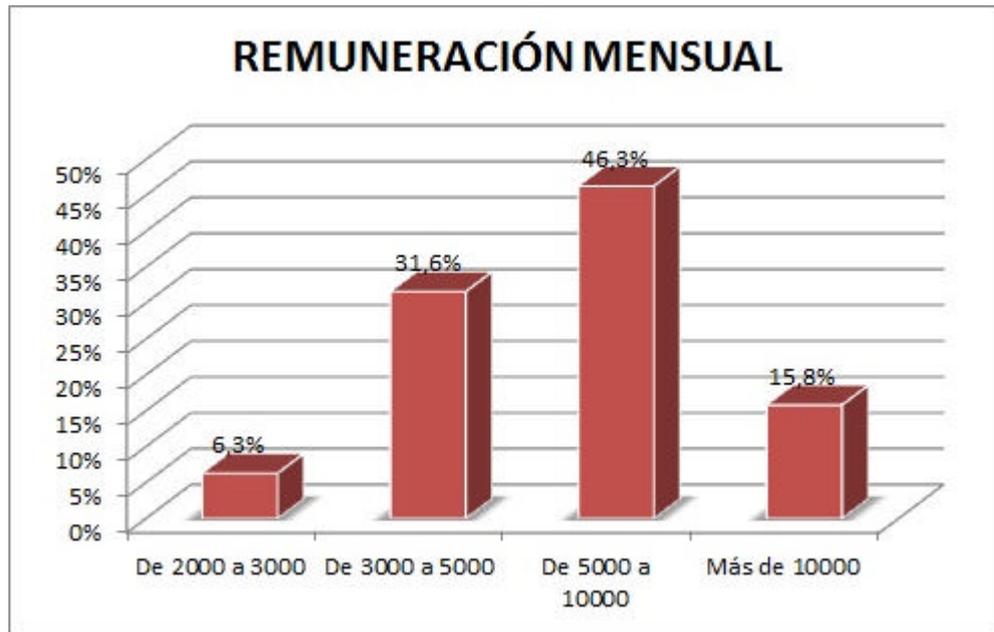
Gráfico 3. Trabaja por turnos



Gráfico 4. Realiza horas extras



Gráfico 5. Remuneración mensual



En referencia a la remuneración mensual, el 6,3 % gana entre \$2000 y \$3000, el 31,6 % entre \$3000 y \$5000, el 46,3 % entre \$5000 y \$10000 y el 15,8 % más de \$10000.

Gráfico 6. Ámbito laboral

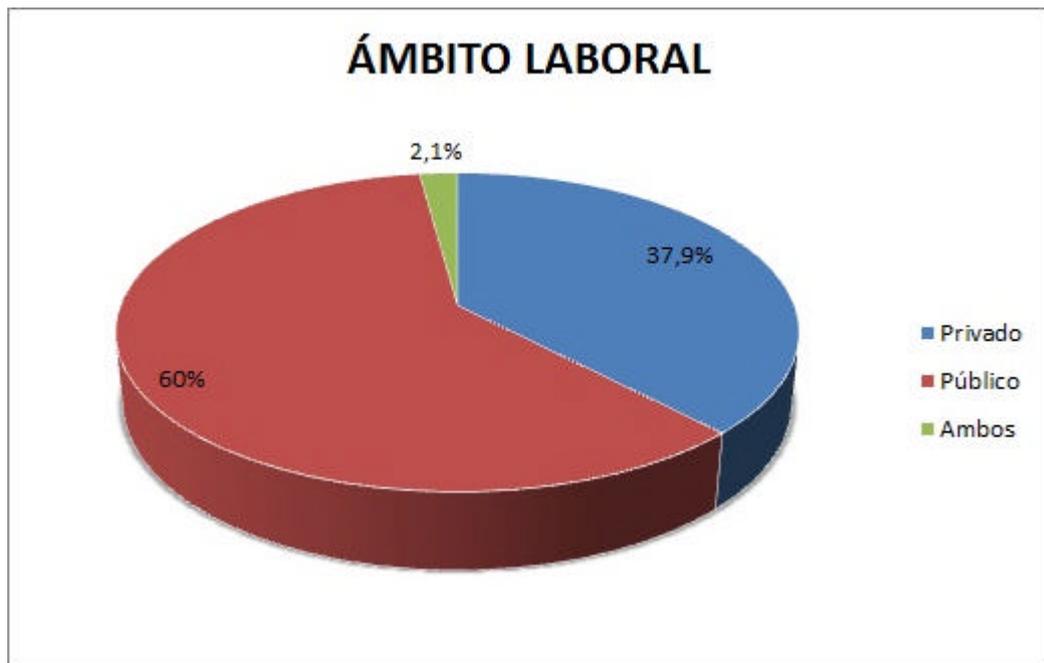
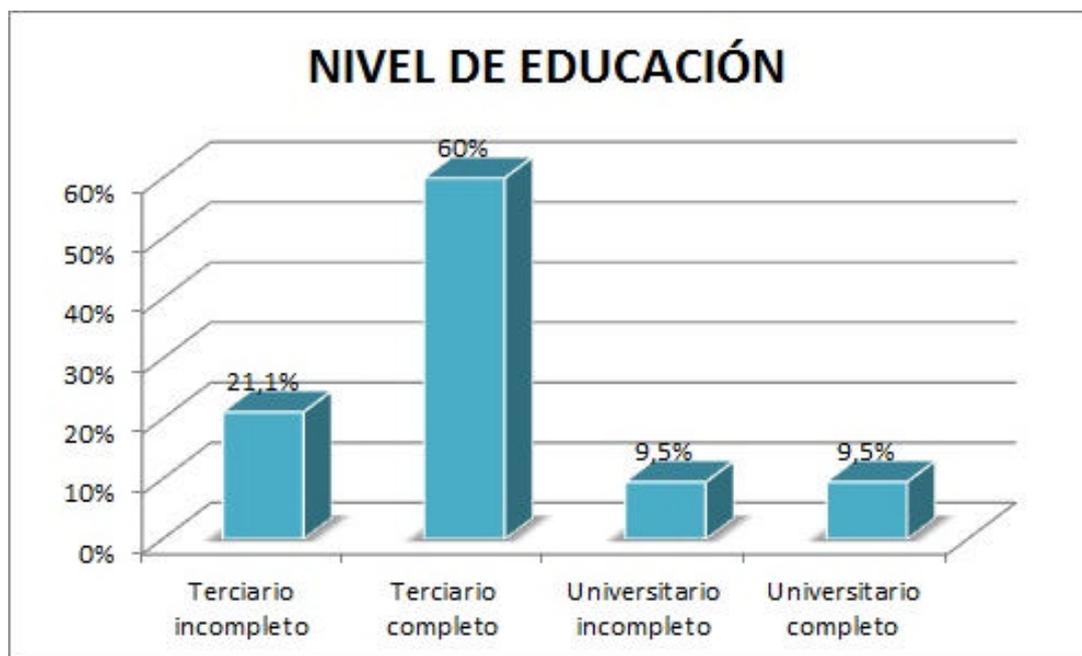


Gráfico 7. Tipo de relación con la organización



En cuanto al tipo de relación con la organización, el 74,7 % es titular/estable, el 20 % temporario/provisional, el 1,1 % pasante o aprendiz y el 4,2 % interino/suplente.

Gráfico 8. Nivel de educación



En referencia al nivel de educación, el 21,1 % posee terciario incompleto, el 60 % terciario completo, el 9,5 % universitario incompleto y otro 9,5 % universitario completo.

## 4.2. Caracterización de las variables

### 4.2.1. Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO]

Tabla I. Resúmenes estadísticos de las dimensiones del Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO].

	N	M	DT	Mín.	Máx.
Comunicación	94	30,87	7,085	5	43
Liderazgo	94	31,63	7,038	3	44
Motivación	96	30,39	6,918	5	43
Satisfacción Laboral	96	28,76	6,622	6	39

### 4.2.2. Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP]

Tabla II. Resúmenes estadísticos de las dimensiones del Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores [ESL-VP]

	N	M	DT	Mín.	Máx.
Diseño del trabajo	95	40,23	6,927	24	54
Condiciones de vida asociadas al trabajo	96	24,03	6,344	9	35
Realización personal	96	31,14	5,088	20	60
Promoción y superiores	96	14,58	2,790	6	19
Salario	96	6,64	1,990	2	10

## 4.3. Cruce de variables

### 4.3.1. Análisis de la normalidad

Se realizó el análisis de normalidad para las variables mencionadas. Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilky los resultados son los siguientes:

Tabla III. Normalidad de las variables a estudiar.

	p
Comunicación	,005
Liderazgo	,003
Motivación	,020
Satisfacción Laboral	,002
Diseño del trabajo	,000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	,000
Realización personal	,000
Promoción y superiores	,000
Salario	,000

Como se puede observar, las variables analizadas no poseen distribución normal.

#### 4.3.2. Análisis de la relación entre variables

Se encontró correlación significativa entre las dimensiones del IPCO y las dimensiones de la ESL-VP. Además, se encontró correlación significativa entre la edad, el tamaño de la organización, el nivel de educación y el Salario [ESL-VP], y entre la cantidad de horas que trabaja semanalmente, la cantidad de horas extra que realiza, la remuneración mensual, los años de trabajo, la cantidad de años que trabaja en la organización actual, la cantidad de años que trabaja en el puesto actual, la cantidad de interrupciones, y las dimensiones de los instrumentos.

Tabla IV. Correlación entre la Comunicación [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.

	Comunicación	p
Diseño del trabajo	.523	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	.409	.000
Realización personal	.575	.000

Promoción y superiores	.594	.000
Salario	.387	.000

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Comunicación, mayor nivel de las dimensiones de la ESL-VP.

Tabla V. Correlación entre el Liderazgo [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.

	Liderazgo	p
Diseño del trabajo	.413	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	.250	.015
Realización personal	.539	.000
Promoción y superiores	.547	.000
Salario	.231	.025

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Liderazgo, mayor nivel de las dimensiones de la ESL-VP.

Tabla VI. Correlación entre la Motivación [IPCO] y las dimensiones del ESL-VP.

	Motivación	p
Diseño del trabajo	.449	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	.414	.000
Realización personal	.399	.000
Promoción y superiores	.508	.000
Salario	.417	.000

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Motivación, mayor nivel de las dimensiones de la ESL-VP.

Tabla VII. Correlación entre la Satisfacción Laboral [IPCO] y las dimensiones de la ESL-VP.

	Satisfacción Laboral	p
--	----------------------	---

Diseño del trabajo	.442	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	.275	.007
Realización personal	.529	.000
Promoción y superiores	.566	.000
Salario	.250	.014

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Satisfacción Laboral, mayor nivel de las dimensiones de la ESL-VP.

Tabla VIII. Correlación entre la edad y el Salario [ESL-VP].

	Edad	p
Salario	-.204	.047

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados indican que a mayor edad, menor Salario [ESL-VP] y viceversa.

Tabla IX. Correlación entre la Cantidad de horas que trabaja semanalmente y las dimensiones de los instrumentos.

	Cantidad de horas que trabaja semanalmente	p
Comunicación	-.669	.035
Motivación	-.793	.006
Satisfacción Laboral	-.762	.010
Promoción y superiores	-.780	.008

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados indican que a mayor cantidad de horas que trabaja semanalmente, menor nivel de Comunicación, Motivación, Satisfacción Laboral [IPCO] y Promoción y superiores [ESL-VP] y viceversa.

Tabla X. Correlación entre la Cantidad de horas extra que realiza y las dimensiones de los instrumentos.

	Cantidad de horas extra	
	que realiza	p
Comunicación	-.400	.043
Diseño del trabajo	-.661	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	-.822	.000
Promoción y superiores	-.604	.001
Salario	-.648	.000

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados indican que a mayor cantidad de horas extra que realiza, menor nivel de diversas dimensiones del IPCO y de la ESL-VP y viceversa.

Tabla XI. Correlación entre la Remuneración mensual en pesos y las dimensiones de los instrumentos.

	Remuneración mensual en	
	pesos	p
Comunicación	-.228	.028
Liderazgo	-.221	.033
Motivación	-.244	.017
Condiciones de vida asociadas al trabajo	-.215	.037
Salario	-.386	.000

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados indican que a mayor remuneración mensual, menor nivel de diversas dimensiones del IPCO y de la ESL-VP y viceversa.

Tabla XII. Correlación entre los años de trabajo y las dimensiones de los instrumentos.

	Años de trabajo	p
--	-----------------	---

Motivación	-.234	.050
Diseño del trabajo	-.311	.009
Condiciones de vida asociadas al trabajo	-.415	.000
Promoción y superiores	-.262	.027
Salario	-.511	.000

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor cantidad de años de trabajo, menor nivel de diversas dimensiones del IPCO y de la ESL-VP y viceversa.

Tabla XIII. Correlación entre los años que trabaja en la organización actual y dimensiones de la ESL-VP.

	Años que trabaja en la organización actual	p
Diseño del trabajo	-.315	.008
Condiciones de vida asociadas al trabajo	-.415	.000
Salario	-.334	.005

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Años que trabaja en la organización actual, menor nivel de diversas dimensiones de la ESL-VP y viceversa.

Tabla XIV. Correlación entre los años que trabaja en el puesto actual y dimensiones de la ESL-VP.

	Años que trabaja en el puesto actual	p
Diseño del trabajo	-.239	.048
Salario	-.271	.023

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Años de trabajo en el puesto actual, menor nivel de diversas dimensiones de la ESL-VP y viceversa.

Tabla XV. Correlación entre el Tamaño de la organización y el Salario [ESL-VP].

	Tamaño de la organización	p
Salario	-.273	.008

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor tamaño de la organización, menor Salario [ESL-VP] y viceversa.

Tabla XVI. Correlación entre la Cantidad de interrupciones y las dimensiones de los instrumentos.

	Cantidad de interrupciones	p
Realización personal	-.495	.031
Salario	-.548	.015

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor Cantidad de interrupciones, menor Realización personal y Salario [ESL-VP] y viceversa.

Tabla XVII. Correlación entre el Nivel de educación y el Salario [ESL-VP].

	Nivel de educación	p
Salario	-.210	.041

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor nivel de educación, menor Salario [ESL-VP] y viceversa.

#### 4.3.3. Análisis de las diferencias de grupos

No se encontraron diferencias significativas en las variables sexo, estado civil, zona de residencia, si trabaja por turnos, si pertenece a gremio o asociación profesional, ysi el sueldo es el único sostén de familia para las dimensiones del IPCO y de la ESL-VP.

Asimismo, se encontraron diferencias significativas para las variables si realiza horas extra, ámbito de trabajo, tipo de relación en la organización, si

interrumpió su actividad laboral y si el sueldo es el primer sueldo para las dimensiones del IPCO y de la ESL-VP.

Tabla XVIII. Diferencias grupales según si Realiza horas extras.

	Realiza horas extras	p
Comunicación	Sí= (R=20,68)No= (R=36,18)	.001
Motivación	Sí= (R=24,73)No= (R=35,23)	.028
Satisfacción Laboral	Sí= (R=24,25)No= (R=35,49)	.018
Diseño del trabajo	Sí= (R=19,09)No= (R=37,72)	.000
Condiciones de vida asociadas al trabajo	Sí= (R=20,18)No= (R=37,73)	.000
Realización personal	Sí= (R=24,39)No= (R=35,41)	.021
Promoción y superiores	Sí= (R=23,36)No= (R=35,98)	.008
Salario	Sí= (R=17,64)No= (R=39,13)	.000

Nota: Prueba U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias grupales según si realiza horas extra para diversas dimensiones del IPCO y de la ESL-VP.

Tabla XIX. Diferencias grupales según el Ámbito de trabajo.

	Ámbito de trabajo	p
Condiciones de vida asociadas al trabajo	Privado= (R=54,38) Público= (R=42,34)	.036
Salario	Privado= (R=55,04) Público= (R=41,92)	.020

Nota: Prueba U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo según el ámbito de trabajo para dos dimensiones de la ESL-VP.

Tabla XX. Diferencias grupales según el Tipo de relación con la organización.

	Chi-cuadrado	gl.	p
Diseño del trabajo	8,051	3	.045
Salario	9,739	3	.021

Nota: Prueba de Kruskal- Wallis

Los resultados muestran diferencias de grupo según el tipo de relación con la organización para dos dimensiones de la ESL-VP.

Tabla XXI. Diferencias grupales según si Interrumpió su actividad laboral.

	Realiza horas extras	p
Comunicación	Sí= (R=30,89) No= (R=51,71)	.003
Motivación	Sí= (R=35,05) No= (R=51,82)	.019
Satisfacción Laboral	Sí= (R=35,61) No= (R=51,68)	.024
Diseño del trabajo	Sí= (R=34,55) No= (R=51,36)	.017
Condiciones de vida asociadas al trabajo	Sí= (R=33,34) No= (R=52,24)	.008
Promoción y superiores	Sí= (R=36,61) No= (R=51,44)	.036
Salario	Sí= (R=32,39) No= (R=52,47)	.004

Nota: Prueba U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias grupales según si interrumpió su actividad laboral para diversas dimensiones del IPCO y de la ESL-VP.

Tabla XXII. Diferencias grupales según si el sueldo es sostén de familia.

	Sueldo sostén de familia	p
Salario	Sí= (37,18) No= (R=52,78)	.004

Nota: Prueba U de Mann Whitney

Los resultados indican diferencias grupales según si el sueldo es sostén de familia para el Salario [ESL-VP].

Cabe destacar que el tipo de trabajo no fue sometido a análisis estadístico debido a la presencia de un solo caso en uno de sus grupos.

# CAPÍTULO V

## 5.DISCUSIÓN

En este apartado de la investigación, se harán de forma sintética los comentarios pertinentes sobre los resultados obtenidos, en base a la literatura revisada en el Capítulo II.

El funcionamiento interno de la organización es reflejado por los sentimientos psicológicos del clima, que provocarán que el ambiente interno pueda ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Según Alves (2000) es de sentido común que, cuando dos o más personas se juntan para realizar cualquier trabajo, la involucración afectiva es una condición esencial para que se consigan los objetivos comunes. Esto sucede en cualquier organización, o sea, el clima es el resultante de la percepción que los trabajadores poseen de una realidad objetiva que es la organización.

En cuanto a la Satisfacción Laboral, Meliá y Peiró (1989) afirman que es uno de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional, han prestado más atención.

A su vez, Caballero Rodríguez (2002) sostiene que, en la actualidad, la Satisfacción Laboral es uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Debido a esto, existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, esta autora considera paradójico que, a pesar de la proliferación de literatura científica sobre dicho constructo, no pueda hablarse de un progreso paralelo en las investigaciones, ya que los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

Es por esto, que no debe sorprender que los resultados obtenidos indiquen la existencia de relaciones significativas entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional, ya que ambas variables parecen enfocar, desde distinto ángulo, el área de trabajo y la percepción de la misma por parte del sujeto.

San Sebastián Mendizábal et al. (1992) afirman que el hecho de que, por

ejemplo, no se observen diferencias significativas entre la satisfacción de los maestros y de las maestras en ninguna dimensión estudiada, y que en organizaciones de producción se haga evidente su existencia, plantea la necesidad de su profundización, al mismo tiempo que el estudio comparativo con otras organizaciones de servicios.

Por su parte, la OCDE (2009) afirma que diversos estudios de los aspectos que brindan satisfacción en el trabajo a los docentes confirman la importancia de los beneficios intrínsecos del trabajo. Sin embargo, si se comparan quienes se inician en la carrera docente, los docentes experimentados dan mayor importancia a circunstancias personales e identifican factores que obstaculizan la satisfacción en el trabajo, como la falta de reconocimiento, condiciones de trabajo inadecuadas y pocas perspectivas de carrera.

Rodrigo (s.f.) afirma que en América Latina, a partir de los años noventa, la discusión en torno a la privatización del servicio educativo se vio intensificada como resultado de la hegemonía del discurso neoliberal. Desde entonces, la hipótesis de la mayor eficacia del sector privado comenzó a circular en los escenarios educativos de la región. La valorización de las escuelas privadas y la creencia en los mecanismos de mercado caracterizaron a muchas de las propuestas reformistas de las dos últimas décadas. En parte, esto parece reflejado en los docentes de la muestra, quienes mostraron mayores niveles de satisfacción en las condiciones asociadas al trabajo y al salario. Esto indicaría una mayor valorización del sector privado como ámbito de trabajo, por parte de los maestros.

## 5.1. CONCLUSIONES

En este apartado se vinculará la hipótesis planteada en el Capítulo III con los resultados obtenidos. Asimismo, se presentará alguna aplicación práctica que puede desprenderse del trabajo realizado. Finalmente, se intentará indicar las dificultades del mismo así como algunas propuestas a futuro.

Los resultados de la investigación mostraron que existen relaciones estadísticamente significativas entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en los docentes evaluados. Por lo tanto, se confirma la hipótesis de que el nivel de Satisfacción Laboral se asocia con la percepción del Clima Organizacional en los docentes.

Sin embargo, no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones del Clima Organizacional según el ámbito de trabajo. Por ende, se refuta la hipótesis de que existe una percepción diferente del Clima Organizacional entre los docentes pertenecientes al sector público y sus pares del sector privado.

En adición, se encontraron diferencias significativas en el ámbito de trabajo para las dimensiones de la ESL-VP Condiciones de vida asociadas al trabajo y Salario. Por lo tanto, la hipótesis de que el nivel de Satisfacción Laboral diferirá entre los docentes pertenecientes al sector público y al sector privado, se confirma parcialmente.

Cabe destacar que se hallaron correlaciones y diferencias significativas entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, y diversas variables sociodemográficas presentes en el cuestionario administrado.

Se descubrió una correlación significativa entre la edad, el tamaño de la organización, el nivel de educación y el Salario [ESL-VP], y entre la cantidad de horas que trabaja semanalmente, la cantidad de horas extra que realiza, la remuneración mensual, los años de trabajo, la cantidad de años que trabaja en la organización actual, la cantidad de años que trabaja en el puesto actual, la cantidad de interrupciones, y las dimensiones de los instrumentos.

Asimismo, se encontraron diferencias significativas para las variables si realiza horas extra, ámbito de trabajo, tipo de relación en la organización, si interrumpió su actividad laboral y si el sueldo es el primer sueldo para las dimensiones del IPCO y de la ESL-VP.

Debido a que las variables sociodemográficas mencionadas anteriormente, las cuales se vinculan a la organización y al entorno de trabajo, mostraron relaciones con los constructos analizados en esta investigación, se deberían indagar con mayor profundidad, para así determinar su influencia en la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional de los docentes de la Zona Oeste del Gran Buenos Aires.

Como limitación durante la presente investigación, se debe destacar el tamaño de la muestra con el que se trabajó, que es relativamente mediano. Asimismo, se observó en muchos casos una actitud negativa a responder varias de las preguntas referidas a cuestiones vinculadas con la organización donde se desenvolvían.

En referencia al futuro, queda un camino abierto que lleva al surgimiento de investigaciones en Argentina en las que se indaguen los aportes e influencias que las variables sociodemográficas poseen sobre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional. En adición, se deja a consideración de futuros investigadores indagar nuevamente la relación entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en los docentes pertenecientes al sector público y privado.

# **CAPÍTULO VI**

## 6. ANEXOS

### 6.1. Instrumento de recolección de datos

Lo invitamos a colaborar en una Investigación, dirigida por la Universidad Abierta Interamericana –Ituzaingó-, en la que se estudia el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado. Por ello, su colaboración en este estudio es de especial relevancia.

Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, nos interesa su opinión.

¡Muchas gracias por su participación!

P.1) Lea detenidamente cada una de las afirmaciones y decida en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Responda a cada una de las frases rodeando con un círculo la respuesta. Describa mejor lo que piensa habitualmente, lo que mejor caracteriza su forma de pensar. Elija el puntaje de 0 a 4 que mejor lo(a) describa según la siguiente escala de valoración:

0	1	2	3	4
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre

1- Alcanzó premios y reconocimientos de las autoridades institucionales.	0	1	2	3	4
--	---	---	---	---	---

2- El estilo de dirección facilita la participación de las partes interesadas y la ciudadanía para ejercer el control social.	0	1	2	3	4
3- El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.	0	1	2	3	4
4- Existe un ambiente de confianza entre compañeros.	0	1	2	3	4
5- En la institución existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.	0	1	2	3	4
6- En el trabajo se escuchan unos a otros.	0	1	2	3	4
7- El/la responsable soluciona los problemas de manera eficaz.	0	1	2	3	4
8- El/la responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.	0	1	2	3	4
9- El/la responsable de mi institución delega eficazmente funciones de responsabilidad.	0	1	2	3	4
10- El trabajo en mi institución educativa está bien organizado.	0	1	2	3	4
11- Existe el disfrute de buenas ideas en la institución.	0	1	2	3	4
12- Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.	0	1	2	3	4
13- Entre los trabajadores tiene interés por crear, mantener y establecer relaciones personales entre trabajadores.	0	1	2	3	4
14- En nuestra organización, hay un ambiente alegre de trabajo.	0	1	2	3	4

15- En mi institución se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad educativa.	0	1	2	3	4
16- En la institución se habla con los trabajadores acerca de una información delicada.	0	1	2	3	4
17- El personal jerárquico le incentivan a realizar un buen trabajo.	0	1	2	3	4
18- Cuando la institución implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita formación específica.	0	1	2	3	4
19- Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.	0	1	2	3	4
20- Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros y los jefes.	0	1	2	3	4
21- Le agrada el trabajo a presión por parte del personal jerárquico.	0	1	2	3	4
22- Las instalaciones de la institución (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	0	1	2	3	4
23- Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	0	1	2	3	4
24- La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles de la organización.	0	1	2	3	4
25- Existen tratos entre colegas con dignidad y respeto.	0	1	2	3	4
26- Existe un ambiente de tranquilidad entre nosotros.	0	1	2	3	4

27- Las condiciones ambientales de la institución (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.	0	1	2	3	4
28- La remuneración que percibe, le motivan a trabajar más.	0	1	2	3	4
29- La institución celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del proyecto.	0	1	2	3	4
30- Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización.	0	1	2	3	4
31- Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	0	1	2	3	4
32- Mi jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua.	0	1	2	3	4
33- Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.	0	1	2	3	4
34- Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.	0	1	2	3	4
35- Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.	0	1	2	3	4
36- Tiene libertad para realizar su trabajo en la institución.	0	1	2	3	4
37- Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.	0	1	2	3	4
38- Se toma en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo.	0	1	2	3	4
39- Recibe recompensa por los logros durante su trabajo.	0	1	2	3	4

40- Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente por los subordinados.	0	1	2	3	4
41- Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.	0	1	2	3	4
42- Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.	0	1	2	3	4
43- Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.	0	1	2	3	4
44- Se busca formas innovadoras que puede mejorar el trabajo que hacemos en la organización.	0	1	2	3	4
45- Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.	0	1	2	3	4
46- Se busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas	0	1	2	3	4
47- Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.	0	1	2	3	4

**P.2) ¿En qué grado consideras que en tu actual trabajo como profesor se dan los siguientes hechos? Elija una opción según la siguiente escala:**

1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

1. Encontrar motivador el trabajo que realizas.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Obtener un buen salario.	1	2	3	4	5
3. Participar en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
5. Disponer de suficiente tiempo para la familia.	1	2	3	4	5
6. Sentir que estás realizando algo valioso	1	2	3	4	5
7. Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres.	1	2	3	4	5
8. Posibilidad de actualización permanente.	1	2	3	4	5
9. Reconocimiento económico del rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
10. Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
11. Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas.	1	2	3	4	5
12. Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes.	1	2	3	4	5
13. Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades.	1	2	3	4	5
14. Disponer de una buena seguridad social.	1	2	3	4	5
15. Tener autonomía en el desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
16. Disponer de suficiente tiempo libre.	1	2	3	4	5
17. Poder establecerse en una localidad determinada.	1	2	3	4	5

18. Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo.	1	2	3	4	5
19. Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos.	1	2	3	4	5
20. Tener un horario flexible.	1	2	3	4	5
21. Participar activamente en el establecimiento de objetivos.	1	2	3	4	5
22. Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo.	1	2	3	4	5
23. Variedad en las actividades del trabajo.	1	2	3	4	5
24. Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos.	1	2	3	4	5
25. Tener un plan de trabajo claro.	1	2	3	4	5
26. Participación en programas de perfeccionamiento.	1	2	3	4	5
27. Tener superiores competentes y justos.	1	2	3	4	5
28. Tener una opinión propia.	1	2	3	4	5
29. Tener buenas relaciones con los superiores.	1	2	3	4	5
30. Sentir que el trabajo es el adecuado para ti.	1	2	3	4	5
31. Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades.	1	2	3	4	5
32. Poder establecerse en una localidad entre el hogar y el centro de trabajo.	1	2	3	4	5

**P.3) Datos Socio-Demográficos:**

**a. Edad:** \_\_\_\_\_ años.      **b. Sexo:**     1. Hombre             2. Mujer

**c. Estado civil:**

- 1. Soltero/a
- 2. Convive/Pareja de hecho
- 3. Casado/a
- 4. Separado/a
- 5. Divorciado/a
- 6. Viudo/a

**d) Zona de residencia: (Indique con una cruz la opción que corresponda)**

1. Ciudad de Buenos Aires   
Indicar Barrio\_\_\_\_\_

2. Gran Buenos Aires (Conurbano)   
Indicar Localidad\_\_\_\_\_

**e) Ud. trabaja: (Indique con una cruz)**

- 1. En relación de dependencia
- 2. De manera independiente

**e.1) Si trabaja de manera independiente, ¿cómo definiría su ocupación?**

---

**e.2) Cantidad de horas que trabaja semanalmente:**

**e.3) ¿Trabaja por turnos?**      1. Sí     2. No

**e.4) ¿Realiza horas extras?**    1. Sí     2. No

**e.5) Si respondió SÍ en la pregunta anterior, ¿cuántas a la semana? \_\_\_\_\_**

**f) Remuneración que recibe por su trabajo en forma mensual (en pesos):  
(Indique con una cruz)**

- 1. Hasta 1000
- 2. De 1000 a 2000
- 3. De 2000 a 3000
- 4. De 3000 a 5000
- 5. De 5000 a 10000
- 6. Más de 10000

**f.2) ¿Cuántos años hace que trabaja?\_\_\_\_\_**

**f.3) Para quiénes trabaja en una organización:**

**f.3.1) ¿Cuántos años hace que trabaja en la organización actual?\_\_\_\_\_**

**f.3.2) ¿Cuántos años hace que trabaja en el puesto actual?\_\_\_\_\_**

**f.3.3) Ud. trabaja en el ámbito:(Indique con una cruz)**

- 1. Privado
- 2. Público
- 3. Ambos
- 4. Otro                   Especifique\_\_\_\_\_

**f.3.4) Tipo de relación laboral que posee en la organización en la que trabaja: (Indique con una cruz)**

- 1. Titular/Estable
- 2. Temporario/Provisional
- 3. Pasante o Aprendiz
- 4. Interino/Suplente
- 5. Otra                   Especifique\_\_\_\_\_

**f.3.5) Tamaño de la organización en la que trabaja: (Indique con una cruz)**

- 1. Hasta 15 trabajadores
- 2. De 16 a 50 trabajadores
- 3. De 51 a 100 trabajadores
- 4. De 101 a 200 trabajadores
- 5. Más de 200 trabajadores

**g) ¿Interrumpió alguna vez su actividad laboral?            1. Sí    2. No**

**g.1) Si respondió SÍ en la pregunta anterior, ¿cuántas veces? \_\_\_\_\_**

**g.2) ¿Cuál fue el lapso de interrupción más prolongado? (Indique la duración) \_\_\_\_\_**

**h) Pertenece Ud. a: (marque con una cruz)**

- 1. Asociación Profesional
- 2. Gremio
- 3. Ninguna
- 4. Otra Indique: \_\_\_\_\_

**i) Su sueldo, ¿Es sostén de familia?            1. Sí    2. No**

**i.1) Si respondió SÍ: (Indique con una cruz)**

- 1. Único sueldo (no comparte sostén con nadie)
- 2. Primer sueldo (comparte pero su sueldo es la mayor entrada)
- 3. Segundo sueldo (comparte pero su sueldo no es la mayor entrada)
- 4. Otro                    (Indique): \_\_\_\_\_

**j) ¿Cuál es su máximo nivel de educación alcanzado?(Indique con una cruz)**

- 1. Terciario Incompleto
- 2. Terciario Completo
- 3. Universitario Incompleto
- 4. Universitario Completo

**k) En caso de tener estudios terciarios o universitarios completos indique el título que le fue otorgado:**

---

## 7. REFERENCIAS

- Aguilar Polo, A. E. (2011). Inventario Psicológico de Clima Organizacional [IPCO]. Cuadernillo del instrumento. Recuperado el 30 de noviembre de 2013, de [http://api.ning.com/files/xB84uhwVI9k5UJT9VhHsty7O0gmS8hGSBAXx\\*JnGeY7CANpPERI4ja85rvB3GR6-bQqxLpKg286CiiRqtp5g-hFfLqE4tcor/INSTRUMENTODECLIMAORGANIZACIONALpdf](http://api.ning.com/files/xB84uhwVI9k5UJT9VhHsty7O0gmS8hGSBAXx*JnGeY7CANpPERI4ja85rvB3GR6-bQqxLpKg286CiiRqtp5g-hFfLqE4tcor/INSTRUMENTODECLIMAORGANIZACIONALpdf)
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Anaya Nieto, D. & Suárez Riveiro, J. M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243.
- Andresen, M., Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28.
- Atalaya Pisco, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5).
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas. pp. 17-19.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2).
- Cavalcante Silva, J. J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Disertación doctoral no publicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Centro de Implementación de Políticas Públicas. (2009). *Las escuelas públicas pierden alumnos y las privadas los ganan*. Buenos Aires: Autor.

- Chiang Vega, M. & Krausse Martínez, K. (2007). *Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medioambiente del trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público. Desarrollo, aplicación y validación del instrumento.* (Proyecto de investigación 051716-3/R). Concepción, Chile: Universidad del Bio-Bio, Facultad de Ciencias Empresariales.
- Cortés Jiménez, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.* Tesis de grado para optar al título de Maestra en Salud Pública, Instituto de Salud Pública, Universidad Veracruzana, Xalapa, México.
- Dessler. G. (1993). *Organización y Administración.* México: Prentice May Interamericana. pp. 181 – 183.
- Gamboa Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*, 12.
- García Santillán, A. & Uscanga Guevara M. T. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. Recuperado el 15 de julio de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/56251831/Desarrollo-y-Comportamiento-de-la-Motivacion-en-el-Trabajo>
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 9.
- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Granda Carazas, E. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122.
- Grasso, L. (s.f.). Factores de insatisfacción laboral en los docentes de EGB. Recuperado el 5 de octubre de 2012, de <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/grasso.pdf>

- Hesse Zepeda, H. R, Gómez Ortiz, R. A. & Bonales Valencia, J. (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México. *Escenario*, 8(2), 41-50.
- Méndez Guzhñay, D. & Urgilés Ortiz, C. (2010). *Propuestas para mejorar la satisfacción laboral en la cooperativa de ahorro y crédito juventud ecuatoriana progresista jep*. Tesis de grado para optar al título de Ingeniera Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Los docentes son importantes: atraer, formar y conservar a los docentes eficientes*. OECD Publishing: Autor.
- Ostroff, C. & Schmit, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6).
- Rivera Lam, M. (2000). El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa. Tesis de Magíster no publicada, Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. p. 181.
- Rodrigo, L. (s.f.). La eficacia de las escuelas públicas y privadas en Argentina. Un análisis a partir de los datos del estudio PISA. En *Políticas educacionales y gestión de sistemas escolares. N° del simposio: PENS/EDU - 1*.
- Rodríguez Gutiérrez, C. & Prieto Rodríguez, J. (2008). Efectos de la afiliación sindical sobre la satisfacción laboral de los trabajadores en los sectores público y privado. *Revista Asturiana de Economía*, 42, 129-160.
- Salaiza Lizárraga, F. & Vela Nava, A. (s.f.). Validación de un Instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, de [http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b\\_42.pdf](http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b_42.pdf)

- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- San Sebastián Mendizabal, X., Asua Batarrita, B., Arregi Goenaga, P. & Torres Alvarez, E. (1992). Diferencias en satisfacción laboral de profesores de organizaciones educativas del País Vasco. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14,110.
- Sandoval Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 84.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder. p.298.
- Wright, B. & Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33, 70.