



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



#### TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
PUNO 2016**

**PRESENTADA POR:**

**SARA MARLENE MURILLO PEZO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CIENCIAS SOCIALES**

**MENCIÓN EN PROMOCIÓN DEL DESARROLLO**

**PUNO, PERÚ**

**2019**



## DEDICATORIA

La presente investigación la dedico como gesto de agradecimiento eterno a mis padres: Carlos y Celia (QEPD), por educarme y convertirme en una persona de bien, integra y honesta.

A mi esposo Roger, por su cariño y comprensión.

A mis hijos: Stézely y Anthony, por ser el tesoro que Dios me dio, ellos son mi motivación para crecer cada día más como profesional y enseñar con el ejemplo.

A mis preciosos nietos: Jared y Josías, quienes iluminan mis días e hicieron de mí una abuela joven, segura y feliz.

A mis queridos hermanos: Manuel, Omar, Carlos y Yanette(†), por ser mis mejores amigos y confidentes incondicionales.



## AGRADECIMIENTOS

Mediante estas líneas quiero agradecer a Dios por su infinita bondad de amor y permitirme llegar a cumplir este sueño anhelado.

Agradecer a la Universidad Nacional del Altiplano quien a través del Vicerrector Académico Dr. Rogelio Florez Franco y la Oficina de Tecnología, Informática y Telecomunicaciones que han hecho que sea posible la realización de esta investigación.

Asimismo, a mi Director de Tesis Dr. Nicolas E. Roque Barrios quien con su experiencia y motivación supo orientarme acertadamente.

A los docentes ordinarios de todas las Escuela profesionales de la UNA Puno por colaborar y compartir su pensar sobre el tema de la presente investigación.

Finalmente, a muchas personas que forman parte de mi vida cotidiana, quienes me brindan su amistad, apoyo, consejos y demás, para todos ellos un agradecimiento muy especial.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Clima organizacional	2
1.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer	6
1.1.3. La gestión de la calidad total en las universidades	14
1.1.4. Clima organizacional en las universidades	16
1.1.5. Satisfacción laboral	20
1.2. Antecedentes	21

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	35
2.2. Enunciados del problema	36
2.2.1. Problema General	36
2.2.2. Problemas Específicos	36
2.3. Justificación	36
2.4. Objetivos	37
2.4.1. Objetivo general	37
2.4.2. Objetivos específicos	37
2.5. Hipótesis	38



2.5.1. Hipótesis general	38
2.5.2. Hipótesis específicas	38

### **CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	39
3.2. Población	40
3.3. Muestra	41
3.4. Método de investigación	42
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de estadísticos descriptivos	46
4.1.1. Determinación de las relaciones interpersonales y su relación con la satisfacción laboral del docente de laUNA, Puno 2016.	46
4.1.2. Determinación del compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral del docente UNA, Puno 2016.	48
4.1.3. Determinación de la afiliación y su relación con la satisfacción laboral del docente de la UNA, Puno 2016.	49
4.1.4. Determinación de la identidad institucional y su relación con la satisfacción laboral del docente de la UNA, Puno 2016.	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	62

Puno, 07 de enero del 2019

**ÁREA :** Investigación Social  
**TEMA :** Clima organizacional y satisfacción laboral  
**LÍNEA:** Investigación Social



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Dimensiones de clima organizacional que se relacionan con satisfacción laboral y rendimiento	11
2. Docentes ordinarios según categoría – Universidad Nacional del Altiplano - 2016	40
3. Muestra estratificada – Universidad Nacional del Altiplano - 2016	41
4. Validez y confiabilidad	44
5. Valores de las comunales	45
6. Coeficiente de correlación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral	46
7. Coeficiente de correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral	48
8. Coeficiente de correlación entre afiliación y satisfacción laboral	49
9. Coeficiente de correlación entre la identidad institucional y la satisfacción laboral	50



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de variables o constructos	62
2. Cuestionario sobre el entorno universitario	63



## RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo general determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano de la región Puno en el año 2016. El método empleado fue el exploratorio - descriptivo, aplicándose a una muestra de 197 docentes ordinarios (principales, asociados y auxiliares). Los resultados de las relaciones interpersonales y su satisfacción laboral tienen valores de 0.21, 0.24, 0.27 y 0.27 de los constructos SERV-honestidad y confianza, SERV-considerado y amable, SERV-respuesta rápida y SERV-solución, quedando excluido SERV-clara y comprensible (0.15); en cuanto al compromiso organizacional y la satisfacción laboral con valores de 0.07, 0.10, 0.10, 0.12 y 0.13 de COMP-dedicación, COMP-relax, COMP-carga de trabajo, COMP-discusión informal y COMP-participar en decisiones; en cuanto a la afiliación y la satisfacción laboral se tiene valores 0.31, 0.31, 0.31, 0.29, 0.28, 0.27, y 0.20 de los constructos PROCED-coherencia, SEG-amistad, SEG-pertinencia, PROCED-concurso público, PROCED-promoción por publicación, PROCED-contratar por capacidades y PROCED-misión se excluye a SEG-formación, SEG-promoción y SEG-reconocimiento con valores de 0.18, 0.18 y 0.16 respectivamente. Por último, la identidad institucional y la satisfacción laboral tienen valores de 0.25, 0.22, 0.19 y 0.19 de los constructos PRACT-criticar el trabajo académico, POL-tomar decisiones, PRACT-discutir en libertad y PRACT-sensibilidad, se excluye a PRACT-fuera del aula, POL-investigación, POL-publicación artículos y POL-libertad con valores 0.13, 0.12, 0.06 y 0.05 respectivamente. En conclusión es la seguridad-reconocimiento, seguridad-promoción, seguridad-formación, practicas-discutir en libertad, procedimientos-promoción por publicación y servicio-respuesta rápida del clima organizacional fueron los más influyentes en la satisfacción laboral.

### Palabras clave

Clima organizacional, satisfacción laboral, servicios, procedimientos, seguridad





## ABSTRACT

The objective of the research was to determine how the organizational climate is related to job satisfaction of the National University of the Altiplano, Puno 2016. The method used was the exploratory, the results are: the constructs services ( $\alpha = 72.70$ ), procedures ( $\alpha = 70.00$ ) and safety ( $\alpha = 76.50$ ) their Cronbach's alpha coefficients obtained were greater than 0.7. In conclusion the constructs security-recognition, security-promotion, security-training, practice-discuss in freedom, procedures-promotion by publication and service-rapid response of the organizational climate variable were the most influential in the job satisfaction of ordinary teaching staff of the National University of the Altiplano in its different categories.

**Keywords:** Job satisfaction, Organizational climate, procedures, safety and service



## INTRODUCCIÓN

Se considera al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización y por otro lado la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo. En este contexto situacional la investigación ha procurado realizar un estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente, como una opción para mejorar el rendimiento de la Universidad Nacional del Altiplano. Por su parte la investigación se encuentra en la línea de investigación de la Maestría en Ciencias Sociales estudio de las organizaciones del programa de la Escuela de posgrado.

El informe de investigación tiene la siguiente estructura: en el capítulo I se expone la revisión de literatura teniendo como principales ítems el marco teórico y los antecedentes, en el capítulo II se expone los criterios y sustentos del planteamiento del problema acogiendo como ítems principales la identificación y enunciado del problema, así como el objetivo, hipótesis de investigación. En el capítulo III se expone los materiales y métodos empleados y por último el capítulo IV se presentan los resultados y discusión.

Parte del informe son las conclusiones, bibliografía y anexos.



## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Clima organizacional

En términos conceptuales existen muchas definiciones del concepto de clima laboral u organizacional, desde la perspectiva de diferentes autores como son: Peiró (1985), Salgado *et al.* (1996), Furnhamn (2001), Boada *et al.* (2004), Peraza y Garcia (2004), Rodríguez (2004), Patterson *et al.* (2005), Reza y Jahandari (2005) y de Cullen (2006); muchas de estas definiciones derivan del enfoque teórico que presenten los autores respecto al concepto (clima como variable dependiente, independiente, mediadora, etc). Para la presente investigación se ha tomado la definición de Litwin y Stringer (1968), la cual señala que el clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos por los trabajadores respecto del sistema formal en que se desenvuelven, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales (características del trabajo, condiciones del empleo, etc.). Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas.

Actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Johnson, 1976), (Litwin y Stringer, 1968), (Payne y Mansfield, 1973) y (Schneider y Hall, 1972).

De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider *et al.*, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980), por poner un ejemplo.

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características de la organización percibidas, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), y las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y Schneider (1975) a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983), el cual manifiesta que el concepto recoge desde las características de la organización determinadas con percepciones (donde los factores de organización o circunstanciales se presume dominan); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no hay ninguna investigación que trate si cualquiera de estas conceptualizaciones tenga un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas

percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schenieder & Reichers, 1983).

El instrumento utilizado para medir el clima organizacional es una adaptación del cuestionario de los siguientes autores: Dorman (1999a), Dorman (2000b) y Dorman (2000c), que mide siete dimensiones del clima organizacional.

Estas dimensiones según el análisis realizado por Chiang *et al.* (2004), Chiang (2005), Schratz (1993) y Koys & Decottis (1991), que evalúan el clima organizacional en una organización de educación superior de forma adecuada.

Son diversas las definiciones de clima organizacional, pero tres han sido los enfoques que han servido para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores. Por nuestra parte, definimos el clima organizacional como el conjunto de percepciones que tienen las personas de su centro laboral (Arias, 2013).

En ese sentido según Gómez (2001), el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización. De ahí que se plantea su modelo teórico según el cual el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Ello supone diferenciar el clima organizacional como causa y como efecto, ya que la conducta del trabajador puede ser influida por el clima organizacional, pero también puede influir en él. (Likert, 2002).

La teoría de Renis Likert, de corte integrador, cuenta con evidencia tanto para los factores objetivos como para los factores subjetivos, ya que, por un lado, hay estudios que señalan que la estructura de la organización de Chiavenato (2009) y la jerarquía del puesto de Moreira y Álvarez (2002), que tienen gran influencia en el clima laboral; y, por otro lado, varios estudios también reportan que el clima

organizacional tiene influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo (León, 2000).

Chiavenato (2006), afirma que: según los autores de la teoría de las relaciones humanas, la motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual; de ahí nace el concepto de moral. La literatura sobre la moral de los empleados comenzó con la teoría de las relaciones humanas. La moral es un concepto abstracto e intangible, pero perceptible. Es una consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades de las personas. La moral se eleva cuando la organización satisface las necesidades de las personas, y disminuye cuando la organización frustra la satisfacción de tales necesidades. En general, la moral se eleva cuando las necesidades individuales encuentran medios y condiciones de satisfacción, y disminuye cuando las mismas encuentran barreras externas o internas que impiden su satisfacción y provocan frustración. Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable.

Para Robbins (1999), el concepto de Clima Organizacional tiene su origen en los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional. El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **1.1.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer (1968), fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Por otro lado, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.
- **Responsabilidad.** Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
- **Recompensa.** Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Calor.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Apoyo.** Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño.
- **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.



En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1968), estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- 5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos

formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **1.1.2.1. Modelo clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño**

El modelo de Evan (1976), se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Considera la organización como un sistema abierto en interacción constante con el medio en el cual se desarrolla. Asimismo, la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o Modificación en cualquiera de estas partes, queda afectado todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y, las exigencias y necesidades internas.

Así, de acuerdo con este autor, una serie de influencias externas a la organización (inputs) tienen repercusiones sobre el clima que en ella se crea, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estas decisiones tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros.

Como consecuencia de estos procesos emerge una estructura de status de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. El desempeño de esos roles sitúa a los diferentes miembros en una red de relaciones con otros miembros de la organización que directa o indirectamente ejercen influencia sobre su desempeño. A su vez, ese desempeño tiende a afectar a la distribución de recompensas, especialmente en aquellas organizaciones regidas por principios de racionalidad y universalismo.

Los procesos de socialización de roles, interacciones entre rol y conjunto de rol y desempeño de rol influyen colectivamente sobre el tipo de relaciones interdepartamentales que se desarrollan dentro de la organización y además, la especialización funcional entre subunidades genera no solo diversos grados de cooperación sino también de conflicto y de competición por la distribución de los recursos que resultan escasos.

Las recompensas recibidas por los miembros por su desempeño del rol y sus experiencias interdepartamentales e intradepartamentales les llevan a evaluar el carácter de la organización. Este proceso de evaluación, influido en parte por el compromiso de los miembros en su rol, sus subunidades y la organización total, da como resultado la configuración del clima organizacional percibido. Esa percepción del clima, a su vez, influye sobre el

desempeño organizacional en su conjunto, probablemente a través de sus efectos de feedback sobre el desempeño de los roles.

El nivel de eficacia en el desempeño organizacional determina en buena medida la consecución de los fines organizacionales y el establecimiento de nuevos o redefinidos fines que nuevamente inician el ciclo.

Como se ve, en este modelo se recogen algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual, como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la eficacia consiguiente de la organización en su conjunto, es decir, la retroalimentación de todos los componentes del sistema en términos de la repercusión del clima organizacional sobre la eficacia del desempeño previsto y las vías por las cuales el clima puede ser modificado para su adecuación a la regulación del sistema organizacional.

Tabla 1

*Dimensiones del clima organizacional que se relacionan con satisfacción laboral y rendimiento*

<b>Nombre de la dimensión</b>	<b>Definición</b>
Toma de Decisiones	Influencia sobre las decisiones.
Riesgos	Voluntad de experimentar con el cambio
Recompensas	Recompensas basadas en el desempeño.
Presión	Fijación de altos niveles de desempeño
Relaciones entre trabajadores	Prevalece una atmósfera amigable y de confianza
Estilo de supervisión	Valoración, consideración y respaldo al empleado
Competencia de los empleados	Los empleados reciben la preparación adecuada y know-how para realizar el trabajo

---

Responsabilidad	Los empleados se responsabilizan de su trabajo
Características de la función	Los puestos se caracterizan por la variedad, los retos y logros que valgan la pena.
Ambiente de trabajo	Los empleados tienen unas condiciones de trabajo apropiadas
Estructura	Los puestos están claramente definidos y estructurados.

---

Fuente: (Chiang, 2004).

### **1.1.2.2. Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Según Nash (1989), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente que entrega conocimientos y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, ya sea en sus actuales o futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, el cual transmite conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria, el cual es esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Existe una estrecha relación entre capacitación y productividad, la cual puede explicarse de tres formas diferentes: la primera se explica como un indicador cuantitativo

del uso de los recursos en la creación de productos, midiendo la relación entre productos y uno o más de los insumos; en lo que se refiere a la productividad laboral, presenta los procesos por horas laboradas siendo una noción comúnmente utilizada, pero que no considera los efectos de otros insumos y finalmente el factor total de productividad incluye las contribuciones del trabajo, capital, materiales y energía (Tamez *et al.*, 2009).

La Naturaleza de la capacitación y adiestramiento; según Rojas (2018), es uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación, no hay una empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. Capacitar siempre es la única respuesta que es útil en cuanto a la necesidad de los individuos y las comunidades laborales. Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño.

Por otro lado, el adiestramiento suele ser un conjunto de actividades que están pensadas para volver más diestro al personal, aumentar sus conocimientos y las habilidades de cada trabajador de acuerdo con los puestos de la organización y sus características, siempre para buscar efectividad. En el uso de los términos capacitación y adiestramiento se tienen dos limitaciones que se distinguen de la enseñanza escolar, la primera es que tienen una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y la segunda es que es una referencia a los adultos. La capacitación suele ser práctica, humanista o técnica y puede ser general o específica, mientras que el adiestramiento es práctico, técnico y es bastante específico sobre una tarea. Con las dos técnicas se consigue el desarrollo de capacidades de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud, tanto la capacitación como la educación en general basan su éxito en el potencial que tengan los sujetos de aprender y crecer que de los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir los contenidos.

### 1.1.3. La gestión de la calidad total en las universidades

Las presiones competitivas a las que están sometidas las organizaciones actuales de toda índole hacen que éstas deban ser sensibles al concepto de calidad de Camison (1998), y al objetivo de la Gestión de la Calidad Total (GCT) de Crosby (1979), Feigenbaum (1983), Deming (1989), Juran y Gryna (1993), Ishikawa (1994) y de Camison (1999), mencionan que en cualquier organización el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, siendo la clave de su implantación la comprensión de las necesidades de esos clientes. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo en GCT se han orientado hacia las empresas industriales y las empresas de servicios comerciales en general. En lo referente al entorno universitario según Constable (1993), basándose en una experiencia práctica, afirma que dicho entorno no es tan distinto al de los servicios comerciales. Algunos autores como Bemowski (1991), reconocen explícitamente la obligación ineludible por parte de las instituciones académicas de aplicar un sistema de GCT como medio para sobrevivir en un futuro. De ahí que en la actualidad estén emergiendo una serie de estudios que intentan adaptar dichos conceptos de la GCT tradicional, a campos como el de la educación superior, sobre todo desde finales de la década de los ochenta (Sallis, 1993).

En los niveles inferiores del sistema educativo han aparecido gran cantidad de investigaciones como de Bender, Smialek, Weller, Cummings y Lunsford en las que se resalta la idoneidad de aplicar la orientación de GCT en las instituciones educativas, como modelo más apropiado de administrar las escuelas e institutos (Zornoza *et al.*, 1999).

Si nos centramos en el nivel universitario podemos destacar una serie de estudios de Helms, Shargel, Burgar, Leigh, Ensby y Mahmoodi, que se han centrado en la aplicación de la filosofía de la GCT y/o de algunas de sus técnicas de mejora de la calidad (diagrama causa-efecto, análisis de Pareto, etc.) en la mejora de la enseñanza en la clase, es decir, didácticas especializadas o metodologías de enseñanza en general, entendiéndose por ello todos aquellos aspectos relacionados con un adecuado aprendizaje de los alumnos (Zornoza *et al.*, 1999).

En este sentido, existe una reciente, pero cada vez más nutrida representación de estudios teóricos y empíricos que tienen como centro de análisis la introducción de un sistema de mejora de la calidad en la universidad. En educación superior cohabitan las experiencias en GCT que se han centrado sobre todo en las tareas de corte administrativo (Horine, Hailey y Rubach, 1993; Coate, 1993; Morris y Haigh, 1996), con los estudios de la GCT para analizar las fases que componen los procesos educativos (Divoky y Taylor, 1996).

Un estudio más amplio sobre la idoneidad del método de la GCT en varios ámbitos de la institución académica es el de Owlia y Aspinwall (1996), de sus investigaciones estos autores concluyen que el esquema de la GCT tiene aplicabilidad al campo de la enseñanza superior, según las opiniones vertidas por una escogida muestra de expertos en calidad miembros de la universidad. Lozier y Teeter (1996), recogen diversas experiencias de aplicación de la GCT y de los procesos de mejora continua, de varias universidades americanas que aplican los planteamientos del modelo, así como también están inmersas en procesos de mejora continua, tanto a nivel administrativo como a nivel docente, reafirmando las bondades de este método para convertir a estas instituciones en unas organizaciones excelentes. Por último, Schargel (1996), también reconoce la adecuación de la aplicación del modelo de la GCT en la educación pública, viéndola como su posible salvación, y describe una experiencia positiva de implantación del modelo. No obstante, la literatura centrada en calidad parece advertir que aún estamos en la "etapa de incertidumbre" en el apartado de la gestión de calidad en las universidades, y particularmente, en lo que se refiere al sondeo de los requerimientos de sus clientes (Zornoza *et al.*, 1999).

Desde una perspectiva integral, la gestión de la calidad comprende un conjunto de estrategias (políticas, acciones, y procedimientos) que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad de la institución en todos sus niveles para asegurar una mejora progresiva con miras a la excelencia, el cual depende de una organización depende de su capacidad de crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Desde esa perspectiva la gestión de la calidad es un conjunto de acciones jerárquicos en diferentes niveles que se pueda dar en una organización, el cual permitirá dirigir de manera integrada a



poder mejorar la calidad dentro de una organización que se plantea, es así que esta búsqueda de la mejora continua permitirá mostrar las problemáticas que se encuentren para luego dar soluciones a estas mismas (Vilca, 2010).

#### **1.1.4. Clima organizacional en las universidades**

El clima organizacional de la institución educativa se refiere a una serie de percepciones que pueden llegar a afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. Hernández y Pozo (1999), afirman que en muchas ocasiones una manifestación del clima organizacional se puede ver reflejado en ,la insatisfacción personal del estudiante, desmotivación e incluso baja autoestima ante la imposibilidad de concluir con éxito sus estudios. En el mismo sentido Schneider (1975), refiere que debería existir una correlación entre las percepciones de los empleados y las de los clientes sobre el clima organizacional y que, en la educación, los maestros y los alumnos deberían compartir expectativas frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje, atención y cuidado.

La satisfacción del docente en el entorno laboral y su percepción de ese factor es proyectada hacia su quehacer, de acuerdo con Xiaofu y Qiwen (2007), la enseñanza se ve afectada por la percepción del clima, que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. En términos de estos autores, la labor docente representa un alto grado de influencia dentro del clima organizacional de la institución educativa y proponen cuatro dimensiones del clima organizacional: el administrativo, los procesos de enseñanza, los estudios y las relaciones interpersonales. Desde esa perspectiva Cañellas y Castellanos (2011), proponen tres dimensiones del clima organizacional: actitudinal, administrativo y pedagógico-curricular. La primera hace referencia a la disposición del personal, en todas las áreas de actividad y a todos los niveles de la organización, de asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan los miembros de la organización, incluye aspectos como liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad y sentido de pertenencia. La segunda dimensión se refiere a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución, se incorpora relaciones laborales, control

escolar y cumplimiento de la normatividad. La tercera dimensión, pedagógico-curricular, abordar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, como el desarrollo de las actividades académicas para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio, las prácticas de enseñanza de los profesores y el rendimiento escolar de los estudiantes. De la postura de los autores anteriores se puede inferir que el clima organizacional de la institución evolucionó hasta llegar a involucrar a todos los estamentos de la comunidad educativa, circunstancia que influye en el ser y el hacer de cada uno de sus miembros, para consolidar imaginarios y percepciones que dan cuenta de la atmósfera de una institución. Se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene por tanto explorar dichas dimensiones (Bermudez *et al.*, 2015).

El entorno cambiante de la sociedad contemporánea estudia el clima organizacional para revelar la relación recíproca entre la atmósfera grupal y el ambiente laboral en las instituciones productivas y de servicios; relación que se torna proporcional para los indicadores productivos. En un panorama epistemológico el clima organizacional explica el carácter descriptor de una organización e influye en el comportamiento de los sujetos apreciados desde las prácticas, las políticas y el liderazgo de la organización. Se advierten los posibles conflictos y la necesidad de instalar sistemas de negociaciones en el interior de los resultados productivos.

El clima organizacional ocupa un espacio relevante en la gestión de las organizaciones y estudiarlo se torna una medición empírica para obtener un alto desempeño laboral, eleva el compromiso y la cooperación entre sujetos para que se sienten parte de un grupo de trabajo satisfactorio. En la actualidad se alude a la necesidad de contar con un pensamiento que vincule y facilite el vínculo de las personas con su entorno e identificación. Óptica ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, por la armonía en todos sus sentidos. La base se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, el desarrollo del bienestar

y la finalidad de aprovechar al máximo su potencial y la relación hora-hombre, acompañada de la necesidad del beneficio mutuo. La evaluación, autoevaluación y autodirección de las personas produce mayor participación del personal en la planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño, expresado en la evaluación participativa por objetivo, se alcanza con escalas de medición para clima organizacional y satisfacción laboral que sirven de referente para la intención proyectiva del clima organizacional y la satisfacción laboral que emerge. Las percepciones de los estudiantes pueden afectar el comportamiento y el rendimiento académico de sus integrantes. El clima organizacional en universidades se centra en la satisfacción laboral, éxito académico, construcción de significados, quehacer del docente y calidad educativa; revela el uso de la motivación, aprendizaje, creatividad, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales factores, presentes en los diferentes actores educativos: docentes, directivos, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y familia (Zambrano *et al.*, 2017).

#### **1.1.4.1. Tipos de Climas Organizacionales**

##### **a) Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

##### **b) Clima de Tipo Autoritario: Sistema Autoritario Paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos

son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**c) Clima de Tipo Participativo: Sistema Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**d) Clima de Tipo Participativo: Sistema de Participación en Grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

### 1.1.5. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada y Tous, 1993). Así, la satisfacción laboral es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento, la atención se centró en los efectos de la satisfacción laboral sobre variables como la accidentabilidad, el absentismo, el cambio organizacional y el abandono de la organización (Aldag & Brief, 1975). Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad laboral.

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991), plantean que es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Según Schneider (1985), entre las razones que pueden explicar la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional. 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un indicador significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo y el cambio de puesto y de organización.

Por otra parte, no hay que olvidar que en nuestra sociedad contemporánea proliferan las organizaciones de servicios, y en éstas la actitud del trabajador adquiere una gran importancia, ya que puede influir decisivamente en la calidad de servicio prestado (Peiró *et al.*, 1989).

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, en el caso de nuestra muestra

de grupos de profesores universitarios, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

La satisfacción laboral en el ámbito académico universitario está determinada por un gran número de factores producto de la percepción y valoración significativa de los docentes en las condiciones de trabajo de las instituciones de educación superior. Desde esa perspectiva según Rodríguez *et al.* (2010), consideran que las condiciones físicas del recinto universitario y el aspecto económico percibido por los profesores revelan la insatisfacción o condicionantes de la satisfacción laboral.

Para la investigación, la definición de satisfacción laboral seleccionada es la proporcionada por Bravo *et al.* (1996), quienes la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (anexo 1).

## 1.2. Antecedentes

Atalaya (1999), en su investigación titulada: Satisfacción laboral y productividad; concluye que: a satisfacción laboral y sus determinantes debido a que los enfoques humanistas postulan su importancia como facilitador de la productividad en las organizaciones. Se revisan las teorías de la satisfacción laboral, planteándose algunas alternativas para llevarlas a la práctica de modo integrativo.

Carrillo (2000), en su investigación titulada: Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias; concluye que: Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Caligiore y Díaz (2006), en su investigación titulada: Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso; concluyen que: se realizó un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque si con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Zambrano *et al.* (2017), en su investigación titulada: Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala, plantea como objetivo socializar los resultados para contribuir a la reflexión, el conocimiento, la divulgación y la toma de decisiones en el escenario docente universitario. Para su desarrollo se empleó una estrategia metodológica coincidente con el proceso de investigación, la cual incluyó revisión bibliográfica, documental digital, encuestas. El autor ofrece un panorama epistemológico del asunto y demuestra que los estudios de clima organizacional revelan su carácter descriptor de una organización e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman; movimiento que agrupa aspectos como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Vega *et al.* (2007), en su investigación titulada: Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior; concluyen que: se analizó las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados, en equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajan en departamentos de universidad. El estudio demuestra que existen relaciones estadísticamente significativas entre las tres variables analizadas. En la muestra española la productividad se relaciona con la



presión laboral, la satisfacción y el desarrollo académico. En la muestra chilena los resultados se relacionan con la libertad de cátedra y la satisfacción. La satisfacción de las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionadas con los resultados estudiados.

Araujo y Guerra (2007), en su investigación titulada: Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas; concluyen que: El nivel directivo de las Instituciones de Educación superior del estado Trujillo posee una idea realista de sus propias habilidades y una sólida confianza basada en ellos mismos, son capaces de saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. No obstante, la opinión del nivel medio expone que el nivel directivo no posee, predicar y aplican de forma muy efectiva el autoconocimiento ya que desconocen cuáles son sus habilidades. El nivel directivo maneja las emociones de modo que facilite las tareas programadas, son cuidadosos y demoran la gratificación en pos de los objetivos, de igual forma manejan adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales. El nivel medio considera que la adaptabilidad del nivel directivo se caracteriza en algunos casos por no ser flexible para el manejo de los cambios, y con dificultad para superar los obstáculos y que poseen una motivación baja, caracterizada por presentar dificultades al momento de tomar iniciativa y no adaptarse a los contratiempos. Los directivos son personas poco conocedoras de lo que sienten los demás, son poco atentos presentan dificultad para cultivar la amistad entre ellos mismos y los demás. Los resultados obtenidos en las subdimensiones aptitud personal y aptitud social, no evidencian diferencias significativas en tal sentido la dimensión manejo de emociones, caracteriza al nivel directivo, como personas que desarrollan un adecuado manejo emocional. La inteligencia emocional del nivel directivo se ubica en niveles muy altos, lo cual permite que estas personas reconozcan las emociones propias y la de los demás, se esfuerzan diariamente por adquirir un mayor grado de excelencia personal y profesional. Las competencias genéricas, laborales y básicas, las cuales conforman el desempeño laboral, se encontraron ubicadas en niveles altos con baja dispersión.

Álvarez (2007), en su investigación titulada: Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana; concluye que: se han identificado tres grupos de docentes según la Satisfacción Laboral y las Fuentes de Presión



Laboral: alto, medio y bajo. Los docentes de universidades de gestión estatal que afrontan niveles de Presión Laboral altos manifiestan Satisfacción Laboral media y baja y los que presentan Presión Laboral media y baja muestran baja satisfacción. En tanto que los docentes sometidos a niveles de Presión Laboral alta muestran niveles de Satisfacción Laboral media y alta y los docentes con Presión Laboral media y baja muestran Satisfacción Laboral media y alta. Se han identificado los factores de la Presión Laboral que tienen mayor y menor influencia en el estrés laboral y el factor y subfactores de las escalas de Satisfacción Laboral del docente universitario de Lima metropolitana. En las Fuentes de Presión Laboral, los factores originados por la organización administrativa tienen el mayor peso como elemento que contribuye al estrés laboral; en tanto que el factor derivado de la labor educativa en el aula tiene menor influencia. Por otra parte, el factor Intrínseco y los subfactores Independencia, Estatus y Libertad de cátedra tienen mayor incidencia en la Satisfacción Laboral de los docentes universitarios; en tanto que los subfactores Reconocimiento y distinciones, Capacitación y perfeccionamiento y Compensación económica tienen menor incidencia.

Mujica y Pérez (2007), en su investigación titulada: Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad; concluye que: es importante para la institución y el gerente universitario disponer de un indicador gerencial cuya medición sea válida y confiable; tal como fue evidenciado en el ajuste realizado al indicador de gestión (IGEUclio) presentado a la UCLA y resto de universidades, el cual reportó que el gerente universitario debe medir el impacto de la gestión, utilizando como marco referencial el clima organizacional. Este indicador permitirá al gerente monitorear el desempeño del personal docente su rendimiento, compromiso y productividad.

Dipp *et al.* (2010), en su investigación titulada: Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado; Concluyen que: El estudio de las condiciones sociolaborales ha adquirido importancia en las investigaciones de los últimos años, la psicología organizacional considera que juegan un papel mediador entre el entorno laboral y el desarrollo de la institución. El presente estudio se planteó como objetivo central identificar el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes de nivel superior (posgrado) y determinar si hay relación entre los dos parámetros. La investigación se caracteriza como cuantitativa,

descriptiva correlacional, no experimental y transversal; para la recolección de la información se utilizó un cuestionario elaborado con base en dos instrumentos: la Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral Docente (EMSLD) de Barraza y Ortega (2009) y el Instrumento para caracterizar el Clima Organizacional (CO) reportado por Peña (2005). La confiabilidad de los instrumentos se analizó con el programa estadístico SPSS (versión 17) y se obtuvieron mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach un índice de confiabilidad para la Satisfacción laboral de .93, y para el Compromiso institucional de .90. Participaron en el estudio 36 docentes de 13 programas de posgrado de la ciudad de Durango. Entre los resultados se destaca un nivel alto de satisfacción laboral y un alto compromiso institucional; además de una correlación significativa y positiva entre los dos parámetros.

Solarte (2011), en su investigación titulada: Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual; concluye que: Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen “los factores organizacionales”, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es “el comportamiento organizacional”, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Castillo *et al.* (2011), en su investigación titulada: Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano; concluyen que: El objetivo de este estudio fue caracterizar psicométricamente un instrumento de medición de clima organizacional, para instituciones de educación superior. La metodología nos refiere un estudio transversal, se obtuvo una muestra total de 662 participantes. Se obtiene un alfa de Cronbach  $\alpha = 0,91$ , lo cual refiere a una muy buena consistencia interna de la prueba. En el análisis correlacional inter ítems, que refiere otro elemento de consistencia interna, se observaron correlaciones positivas y significativas ( $p=0,01$ ). Se observa en el análisis factorial, que la prueba

final mide el 51,3%, del total de la varianza explicada, en cinco factores. En general se presenta un instrumento, con características psicométricas adecuadas para la medición del clima organizacional en educaciones de educación superior. La estructura factorial de la prueba nos remite en general referir a cinco constructos claves en la medición del clima organizacional como son: relación individuo-institución, relación aprendizaje-apoyo, motivación institucional, equidad institucional, logística institucional, que nos explican a través de unos sub factores, y que se representan y agrupan, en los 26 ítems finales

Segredo (2011), en su investigación titulada: La gestión universitaria y el clima organizacional; concluye que: La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia en la institución, condición indispensable en el mundo actual. Los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

Callata (2011), en su investigación titulada: Clima institucional y desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNA Puno, 2010; concluye que: Existe una correlación de tipo positiva y grado alto entre Clima Institucional y Desempeño Laboral siendo el coeficiente de correlación de  $r=0,69$  siendo el valor de  $Z_c=11,56$  por lo cual la hipótesis de investigación ha sido aprobada. Respecto al Clima institucional se llegó a la conclusión que se encuentra en un nivel Desfavorable con un 54% de los docentes. El Desempeño Laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación está en la categoría C de Desempeño mínimo, tal como se muestra en el cuadro N° 12, con un promedio general de 13,32, cuyas notas oscilan entre 11 y 14 puntos en la escala vigesimal.

Pérez *et al.* (2012), en su investigación titulada: El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral; concluyen que: La satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral. Considerando la importancia de esta variable, se realizó una investigación a fin de determinar ¿qué efecto tiene el clima y la justicia

organizacional en la satisfacción laboral? La hipótesis de trabajo sometida a escrutinio en esta investigación giró en torno de identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral, esperando que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable esté asociada a mayores niveles de satisfacción laboral. Los instrumentos de medición se aplicaron a una muestra de 307 profesores de instituciones de educación superior. Los resultados indican que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y recompensas, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros.

Segredo (2013), en su investigación titulada: Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización; concluye que: En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Bermúdez-Aponte *et al.* (2015), en su investigación titulada: El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes; concluye que: Se evidencia en las características que los estudiantes atribuyen a sus docentes –tanto en las valoraciones como en las críticas– la construcción de una propuesta del buen docente; ésta viene determinada, en general, por los conocimientos y la metodología; y en particular, por una serie de características personales, entre las que se cuentan actitud de apertura, adecuada comunicación, responsabilidad, coherencia entre el

discurso y su acción, y evitar el autoritarismo. Es decir, la presencia del docente guarda relación con la motivación para los estudiantes; y en general se valora la función del docente, a la cual se le otorga prioridad sobre otras funciones o exigencias institucionales. Si bien es cierto que algunos estudiantes cuestionan las clases “magistrales” un buen docente es, en la concepción de ellos, aquel que “explica bien”, que “da buenas clases” y que no es “aburrido”. En relación con la dimensión académica, los estudiantes evidencian elementos tales como imagen institucional, participación social, convenios, internacionalización y acreditación; factores que desde su perspectiva causan impacto en el posicionamiento de la institución en su contexto, dado que estos son asociados con calidad, prestigio y reconocimiento que pueda obtener la institución, frente a la comunidad y la sociedad. Respecto a lo administrativo, se puede afirmar que dicha gestión en el ámbito universitario, se encuentra mediada por la forma como se administra y dirige la institución; esta dimensión condiciona un clima organizacional que actúa como filtro interviniente en diferentes procesos, en concreto los estudiantes forman su concepción del clima a partir de lo que perciben de la gestión administrativa en sus propias facultades, y que se ve reflejado en el comportamiento, compromiso, satisfacción e identificación de los estudiantes con la institución educativa. En relación con la categoría socio-afectiva, la percepción positiva o negativa del clima se asocia al sentir del estudiante, en el que se hacen relevantes emociones, sentimientos, relaciones interpersonales y sensación de bienestar. Esta última característica es asociada a elementos propios de la infraestructura, lo cual consolida el sentido de pertenencia, confianza y seguridad hacia la institución, lo que genera además el sentirse orgulloso e identificado con la universidad; de esta manera identifican que la calidad del entorno que se les ofrece influye en el aprendizaje.

Coaquira (2016), en su investigación titulada: Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA - Puno 2014, concluye que: Existe una correlación positiva media entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. Esta conclusión se sustenta la prueba estadística Rho de Spearman que es igual a 0,548. Lo que significa que a mayor Cultura Organizacional se tiene mayor Motivación Laboral. Los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria poseen Cultura Organizacional de nivel medio. La motivación Laboral de los docentes es de nivel medio.

Quispe (2017), en su tesis titulada: relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui, 2016; concluye que: Existe una relación altamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.728, con un nivel de probabilidad menor a 0.01. Es decir, a medida que aumenta el clima organizacional, la satisfacción laboral también aumenta. Existe una relación altamente significativa entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.607, con un nivel de probabilidad menor a 0.01. Es decir que a medida que aumenta las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral también aumenta. Existe una relación altamente significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.620, con un nivel de probabilidad menor a 0.01. Es decir que a medida que aumenta el compromiso organizacional, la satisfacción laboral también aumenta. Existe una relación altamente significativa entre la Afiliación y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.561, con un nivel de probabilidad menor a 0.01. Es decir que a medida que aumenta la afiliación, la satisfacción laboral también aumenta. Existe una relación altamente significativa entre la identidad institucional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.605, con un nivel de probabilidad menor a 0.01. Es decir que a medida que aumenta la identidad institucional, la satisfacción laboral también aumenta.

Lazo (2018), en la investigación titulada: El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las Instituciones Educativas del Distrito de Tolconi, Provincia de Castilla Arequipa 2018. Plantea como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la institución educativa en el personal de las instituciones educativas del del distrito de Tolconi, provincia de Castilla Arequipa 2018; se utilizó el tipo de investigación cuantitativo a través de un diseño descriptivo correlacional, se tomó como población al personal que labora en

las tres instituciones del distrito inicial, primaria y secundaria utilizando como instrumento la técnica de la encuesta a través de dos cuestionarios evaluando las variables clima organizacional a través de las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales y la variable satisfacción laboral con las dimensiones factores motivacionales y factores de higiene; planteándonos como hipótesis existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; llegando a la conclusión que existe relación directa y significativa entre ambas variables clima organizacional y satisfacción laboral, al ser el p-valor inferior o igual a 0.05 (0.009). En cuanto a la correlación es media, con un 0.472.

Marzano y Taquia (2018), en la investigación titulada: Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Médico Del Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen - Huancayo 2018. Plantea como objetivo general: Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal Médico del Hospital Regional Docente Materno Infantil el Carmen - Huancayo 2018. El diseño de investigación es descriptivo correlacional cuyo método de estudio fue el científico y tipo de investigación no experimental de nivel Correlacional, los resultados que se ha logrado obtener son: Existe una relación directa y estadísticamente significativa ( $p=0.000$ ), siendo la correlación moderada ( $r_s = 0.691$ ) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal Médico del Hospital Regional Docente Materno Infantil el Carmen - Huancayo 2018. Se concluye que, si existe relación moderada, directa y significativa entre las dos variables, esto quiere decir que a buen clima organizacional, buena satisfacción laboral en el personal médico del Hospital Regional Docente Materno Infantil “El Carmen”.

Maigua (2019), en la investigación titulada: Aplicación del programa de intervención del clima laboral al personal docente de la Escuela de Educación Básica Francisco de Miranda de la Comuna Valdivia, Santa Elena – Ecuador – 2018. Plantea como objetivo determinar la aplicación del programa de intervención del clima laboral al personal docente. La metodología aplicada es de diseño cuasi-experimental. El presente trabajo de estudio investigativo incumbe a un enfoque cuantitativo, donde afirma que el enfoque cuantitativo constituye un acumulado de procesos y es



secuencial y probatorio presentes en un estudio. Los resultados individuales de las 6 dimensiones, con opciones afirmativas o de juicio de escala de Likert para obtener la reacción de los docentes frente a la problemática existente en la Institución, también el nivel de confiabilidad y validez mediante el análisis de consistencia interna de Alfa de Cronbach donde se obtuvo el resultado de la aplicación del programa de intervención en el clima laboral con un valor del coeficiente de 0.991 indicando que el instrumento contiene un nivel alto de confiabilidad, describiéndose como aceptable para los datos estadísticos. La prueba de hipótesis fue mediante la correlación de la *t* de student y alfa de Cronbach determinando el nivel de asociación entre las variables numéricas, obteniendo un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$  rechazando las Hipótesis nulas ( $H_0$ ) aceptando Hipótesis alterna o afirmativa generales y específicas ( $H_1$ ) comprobando que teorías y conceptos contribuyeron en la presente investigación.

Saca (2018), en la investigación titulada: Motivación y satisfacción laboral del personal docente de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Ayaviri. La presente investigación busca poner a consideración de los señores jurados aborda el tema Motivación y satisfacción laboral constituyen dos componentes de esencial importancia. En la actualidad, en la mayoría de las instituciones educativas de la Región, los profesores se quejan por el maltrato que reciben de sus respectivas autoridades. Según las quejas que se conocen las autoridades no saben motivarlos con medidas y acciones que las teorías de la motivación establecen, la investigación es de carácter cuantitativo de diseño no experimental. Llegando a la conclusión de que existe un alto grado de correlación de tipo directo entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Ayaviri.

Chávez y Ponce (2014), la investigación titulada: El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la institución educativa pública Secundaria de Menores "San Marcos" provincia de San Marcos, en el año 2014. Plantea como propósito fundamental establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la Institución Educativa Pública Secundaria de Menores "San Marcos", de la provincia de San Marcos, 2014. En el contexto teórico se presentan algunos antecedentes a nivel internacional y



nacional, así como también bases teóricas relacionadas al Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional. La población y muestra estuvo conformada por los 60 trabajadores (directivos, docentes y personal administrativo) de la Institución Educativa “ San Marcos”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral, además también se realizó la validación por un profesional experto en investigación. El análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Además, observamos que el personal tiene un alto grado de identificación con la institución y autonomía para realizar su labor educativa. Así como también, predomina el conocimiento de la estructura organizativa de la institución en estudio. También se pudo observar que la percepción de realizar algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal y que su participación en la determinación de objetivos institucionales es alta. Sin embargo, la percepción de un clima organizacional agradable no es compartida por todo el personal, así como también el bajo reconocimiento de sus superiores por su desempeño laboral. Finalmente, en función de los resultados presentados se formularon recomendaciones orientadas a mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la institución en estudio. Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Personal.

Chirinos (2017), en la investigación titulada: Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente del nivel secundaria de la institución educativa “Bartolome herrera”–2014. Que plantea como objetivo general determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el personal docente. Para el cumplimiento de este propósito se aplicó la técnica de la encuesta con cuestionario tipo escala de Likert para ambas variables y los datos obtenidos se analizaron mediante el programa estadístico SPSS versión 19 en español. La investigación fue de nivel descriptivo, correlacional de diseño no experimental también conocido como observacional, prospectivo. Los resultados de la presente investigación indican que la variable Clima Organizacional está relacionada

favorablemente con la variable Satisfacción Laboral de los docentes del Nivel Secundaria de la Institución Educativa “Bartolomé Herrera, según la correlación de Spearman de 0,715, representando ésta una buena correlación entre las variables a un nivel de significancia de  $\alpha=0,01$  y  $p=0,000$  Así mismo, se arribó a la conclusión que el Clima Organizacional se relaciona favorablemente con la Satisfacción Laboral del Personal Docente del Nivel Secundaria de la IE “Bartolomé Herrera”, en el año 2014.

Bobadilla (2017), en la investigación titulada: Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Plantea como objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Para ello se utilizó y validó los instrumentos de cada una de las variables, el autor se aplica a 104 docentes procedentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad, entre ellos de sexo femenino y masculino; con tipo de condición laboral nombrados y contratados, por tipo de institución superior estatal o privada y tiempo de servicio. Todos fueron evaluados con una escala del clima organizacional de tipo Likert y una encuesta de desempeño laboral. Para ver la relación de las dos variables mencionadas. El autor trabajó con el método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional. A partir de ello se muestra que existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos superiores tecnológicos de Huancayo demostrada a través de los estadígrafos Chi cuadrada y coeficiente de contingencia. Obteniendo los siguientes resultados: Se comprobó que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo. Esta relación se determinó con la prueba estadística de Chi cuadrada, a través de la prueba de hipótesis. La prueba confirma la existencia de la relación entre las variables, porque los datos expresan una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de 0,05 y  $gl=4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Además, se precisó la relación existente las variables mediante el estadígrafo coeficiente de contingencia. Esta prueba expresa un resultado de 0,088; lo que atribuye que existe una relación positiva débil entre el clima organizacional y desempeño laboral en los institutos superiores de tecnológicos de Huancayo.

Rivas (2018), en la investigación titulada: Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015. Plantea como objetivo determinar el nivel de influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño del docente del Departamento Académico de Enfermería. Facultad de Medicina UNMSM. Es una investigación de tipo no experimental, teórico, básico y ex post facto, método descriptivo correlacional causal. La recolección de datos se obtuvo a través de cuestionarios tipo Likert que fueron validados y confiables mediante juicio de expertos y pruebas estadísticas: prueba binomial y coeficiente de correlación de Pearson. Para el análisis de consistencia interna se utilizó el Alpha de Crombach siendo los valores 0.80, 0.71 y 0.90 para clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño docente respectivamente, lo cual indica que tienen buena consistencia interna. Como prueba estadística para los datos recolectados, se utilizó el modelo de análisis de regresión lineal múltiple el cual permitió medir la relación de la variable X en cada una de las variables Y1 e Y2; según este modelo se obtuvo que el valor p-valor = 0.000 es menor a 0.05 por lo que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de estudio, lo que indica que el clima organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño docente están relacionados directamente es decir que a un mejor clima organizacional mejor satisfacción y desempeño docente. Los resultados muestran que existe influencia significativa entre las variables en estudio, el clima organizacional influye en un 78.4 % con la satisfacción laboral y un 96% en el desempeño docente.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y el rendimiento. Asimismo, cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor, 1988).

Estudios realizados por Coaquira (2014), en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Altiplano concluyo que los docentes poseen una motivación laboral deseable en 62,5%, esto nos permite colegir que existe sensaciones por parte de los docentes de que sus esfuerzos no son reconocidos por las autoridades de la universidad; entonces es necesario realizar una investigación que nos permita conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes ordinarios de la Universidad Nacional del Altiplano.

Por tanto, la presente investigación procura investigar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente ordinario, como una opción para mejorar el rendimiento de la Universidad Nacional del Altiplano.

## 2.2. Enunciados del problema

### 2.2.1. Problema General

- ¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en el personal docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016?

### 2.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera las relaciones interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016?
- ¿De qué manera el compromiso organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016?
- ¿De qué manera la afiliación se relaciona con la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016?
- ¿De qué manera la identidad institucional se relaciona con la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016?

## 2.3. Justificación

Entender el clima organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. La competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el clima organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Desde el punto de vista práctico, ya que la investigación propone al problema planteado lineamientos de acción que al aplicarla contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito del clima organizacional y la satisfacción laboral ya que, de alguna manera u otra, se confrontan teorías (en nuestro caso se analizan dos cuerpos teóricos: clima

organizacional y satisfacción laboral), lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación del método descriptivo - exploratorio de investigación para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de la gestión de organizaciones y específicamente comportamiento organizacional.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para organizaciones del ámbito universitario, tomando en cuenta los resultados en lo que respecta a los aspectos del comportamiento organizacional.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

- Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar de qué manera las relaciones interpersonales se relacionan con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.
- Determinar de qué manera el compromiso organizacional se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.
- Determinar de qué manera la afiliación se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.
- Determinar de qué manera la identidad institucional se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.



## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

- El clima organizacional influye en la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- Las relaciones interpersonales influyen en la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano.
- El compromiso organizacional influye en la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano.
- La afiliación influye en la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano.
- La identidad institucional se relaciona con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en el departamento de Puno situado en el sureste del país. Ocupa 67 mil km<sup>2</sup> de territorio conformado por la mitad occidental de la Meseta del Collao, al oeste del lago Titicaca, y las yungas amazónicas al norte. Limita al este con territorio boliviano, al suroeste con los departamentos de Tacna, Moquegua y Arequipa, al oeste con el del Cuzco y al norte con Madre de Dios.

La región Puno está ubicada en la sierra sudeste del país, en la meseta del Collao a: 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Sur, con la región Tacna. Por el Este, con la República de Bolivia y por el Oeste, con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región Puno se encuentra en el Altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de Selva y la Selva alta entre los 4,200 y 500 msnm. Cabe mencionar que la capital del departamento es la ciudad de Puno y está ubicada a orillas del lago Titicaca.

La unidad de estudio está representada por la Universidad Nacional del Altiplano es una de las primeras universidades públicas fundadas en 1856 a iniciativa de la población del Departamento de Puno. Inicialmente fue creada como escuela de formación aristocrática. Está ubicada en la provincia de Puno, ciudad de Puno, Perú. Destaca en: Ciencias, Tecnologías y Artes aplicadas. La UNAP está organizada en 19 facultades que abarcan 35 escuelas profesionales.



### 3.2. Población

La población de estudio está representada por el personal docente ordinario en sus tres categorías que son 714 docentes, que a continuación se detalla según escuela profesional:

Tabla 2

*Docentes ordinarios según categoría – Universidad Nacional del Altiplano - 2016*

N°	Escuela Profesional	Princ.	Asoc.	Aux.	Total
1	Ingeniería agronómica	25	4	3	32
2	Ingeniería agroindustrial	8	2	2	12
3	Ingeniería topográfica y agrimensura	5	3	2	10
4	Medicina veterinaria y zootecnia	40	8	2	50
5	Ingeniería económica	25	8	6	39
6	Ciencias contables	21	4	8	33
7	Administración	7	3	4	14
8	Trabajo social	12	6	1	19
9	Enfermería	28	9	1	38
10	Ingeniería de minas	6	4	7	17
11	Sociología	16	3	3	22
12	Turismo	4	6	2	12
13	Antropología	13	3	2	18
14	Ciencias de la comunicación	10	3	3	16
15	Arte	0	2	0	2
16	Biología	18	5	3	26
17	Educación secundaria	24	11	0	35
18	Educación primaria	1	4	3	8
19	Educación inicial	3	1	4	8
20	Educación física	7	1	1	9
21	Ingeniería estadística e informática	15	1	3	19
22	Derecho	7	10	4	21
23	Ingeniería química	16	5	0	21
24	Odontología	6	6	1	13
25	Nutrición humana	10	3	2	15
26	Ingeniería geológica	13	3	1	17
27	Ingeniería metalúrgica	9	5	1	15
28	Ingeniería civil	3	11	6	20
29	Arquitectura y urbanismo	6	10	5	21
30	Físico matemáticas	7	21	4	32
31	Ingeniería agrícola	7	7	2	16
32	Medicina humana	4	18	15	37
33	Ingeniería mecánica eléctrica	3	7	3	13
34	Ingeniería electrónica	9	2	3	14
35	Departamento de Humanidades	13	4	2	19
36	Ingeniería de sistemas	10	1	3	14
	<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>204</b>	<b>112</b>	<b>727</b>

Fuente: Oficina de Supervisión Académica – Vicerrectorado Académico

### 3.3. Muestra

Para determinación de la muestra, se consideró la muestra probabilística estratificada utilizamos el software STATS 2.0. Considerando lo siguiente porcentaje máximo aceptable de error 10%, nivel de % estimado 50% y Nivel de confianza deseado 95%.

Tabla 3

*Muestra estratificada – Universidad Nacional del Altiplano - 2016*

N°	Escuela Profesional	Princ.	Asoc.	Aux.	Total
1	Ingeniería agronómica	5	1	2	8
2	Ingeniería agroindustrial	1	1	1	3
3	Ingeniería topográfica y agrimensura	1	1	1	3
4	Medicina veterinaria y zootecnia	7	3	1	11
5	Ingeniería económica	5	3	3	11
6	Ciencias contables	4	1	4	9
7	Administración	1	1	2	4
8	Trabajo social	2	2	1	5
9	Enfermería	5	3	1	9
10	Ingeniería de minas	1	1	4	6
11	Sociología	3	1	2	6
12	Turismo	1	2	1	4
13	Antropología	2	1	1	4
14	Ciencias de la comunicación	2	1	2	5
15	Arte	0	1	0	1
16	Biología	3	2	2	7
17	Educación secundaria	4	4	0	8
18	Educación primaria	0	1	2	3
19	Educación inicial	1	0	2	3
20	Educación física	1	0	1	2
21	Ingeniería estadística e informática	3	0	2	5
22	Derecho	1	3	2	6
23	Ingeniería química	3	2	0	5
24	Odontología	1	2	1	4
25	Nutrición humana	2	1	1	4
26	Ingeniería geológica	2	1	1	4
27	Ingeniería metalúrgica	2	2	0	4
28	Ingeniería civil	1	4	3	8
29	Arquitectura y urbanismo	1	3	3	7
30	Físico matemáticas	1	7	2	10
31	Ingeniería agrícola	1	2	1	4
32	Medicina humana	1	6	8	15
33	Ingeniería mecánica eléctrica	1	2	2	5
34	Ingeniería electrónica	2	1	2	5
35	Departamento de humanidades	2	1	1	4
36	Ingeniería de sistemas	2	0	2	4
	Total	76	65	56	197

### 3.4. Método de investigación

La investigación utilizo el método descriptivo y correlacional, conforme a los conceptos esbozados por (Hernández *et al.*, 1994). Es descriptivo, porque el propósito será describir como se manifiesta el problema de investigación. La descripción del caso está referida a como se encuentra en el momento de investigación. Por otra parte, también conlleva a analizar y medir la información recopilada de manera independiente las variables de estudio. Es correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables que se pretende estudiar, para determinar si están o no relacionadas con los mismos sujetos y después se analiza la correlación. El tipo de investigación es exploratorio – descriptivo.

El diseño es no experimental - transeccional, según los conceptos planteados por (Hernández *et al.*, 2010). La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes y donde solo podemos observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Para determinar de qué manera las relaciones interpersonales, compromiso organizacional, afiliación e, identidad institucional se relacionan con la satisfacción laboral, en la investigación utilizo el método sintético que según Hernández *et al.* (2010), manifiesta que al realizar este proceso de síntesis se llega a conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para analizar la fiabilidad se realizó una evaluación de la consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, para el total del cuestionario y para cada uno de los factores de forma independiente, calculándose también la correlación ítem total corregido y el valor alfa de Cronbach si el ítem es eliminado.

La validez de constructo se evaluó mediante la técnica del Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales, seguido de rotación Varimax para conseguir una mejor comprensión de la matriz resultante. Se comprobaron los supuestos de aplicación de la misma mediante la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el Test de esfericidad de Barlett.

Obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 4

*Validez y confiabilidad*

Dimensión	Subdimensión	# de ítems originales	Pregunta eliminada	Test de confiabilidad Alfa de Cronbach Alfa $\geq 0,70$	Test de validez (Análisis Factorial)	
					KMO $\geq 0,50$	AVE $\geq 0,55$
Relaciones interpersonales	Servicios	5	21,22,23 y 25	72,20%	0,742	47,6%
Compromiso organizacional	Compromiso	5	1,2,3,4 y 5	62,20%	0,661	63,5%
	Procedimientos	5	16, 17, 18 y 19	70,00%	0,773	45,7%
Afiliación	Seguridad	5	26 y 30	76,50%	0,760	51,8%
	Políticas	5	6,7,8,9 y 10	50,30%	0,606	57,4%
Identidad institucional	Practicas	5	11,12,13, 14 y 15	68,80%	0,751	45,0%

Cabe mencionar que las denominadas comunialidades de cada variable representan el nivel de aporte a los ítems para explicar la dimensión a la cual pertenecen. Si la comunialidad de un ítem es menor a 0.50, significa que no está aportando para explicar la dimensión a la cual pertenecen y, por tanto, debe eliminarse del modelo. Por el contrario, los ítems con comunialidades mayores a 0,50 si colaboran para explicar el concepto.

Asimismo, las preguntas eliminadas (6,7,8,12,14,15,16,17,18,19,21,22,23,25,26 y 30), no superaban el valor mínimo exigido del 0.50, motivo por el cual se optó por retirarlas. Las preguntas eliminadas (1,2,3,4,5,9,10,11 y 13) superaban el valor mínimo exigido; sin embargo, se optó por retirarlas debido a que, al realizar el test de confiabilidad, disminuía los índices de confiabilidad.

A continuación, se resumen las comunialidades obtenidas luego de haber retirado las preguntas señaladas anteriormente, además, se especifica el valor obtenido de comunialidades por las preguntas retiradas.

Tabla 5

*Valores de las comunidades*

N°	Variable	Comunidades ≥0.5
1	COMP-dedicación	0,548
2	COMP-relax	0,690
3	COMP-carga de trabajo	0,604
4	COMP-discusión informal	0,650
5	COMP-participar en decisiones	0,650
6	POL-presión	0,482
7	POL-investigación	0,486
8	POL-libertad de creencias	0,300
9	POL-tomar decisiones	0,670
10	POL-publicación artículos	0,670
11	PRACT-ayudar a aprender	0,556
12	PRACT-criticar el trabajo académico	0,471
13	PRACT-discutir en libertad	0,560
14	PRACT-fuera del aula	0,275
15	PRACT-sensibilidad	0,385
16	PROCED-contratar por capacidades	0,364
17	PROCED-misión	0,454
18	PROCED-coherencia	0,485
19	PROCED-concurso publico	0,429
20	PROCED-promoción por publicación	0,552
21	SERV-considerado y amable	0,436
22	SERV-honestidad y confianza	0,487
23	SERV-clara y comprensible	0,498
24	SERV-respuesta rápida	0,533
25	SERV-solución	0,425
26	SEG-amistad	0,270
27	SEG-formación	0,571
28	SEG-reconocimiento	0,685
29	SEG-promoción	0,615
30	SEG-pertinencia	0,451

#### 4.1. Resultados de estadísticos descriptivos

En el Anexo 1, se puede apreciar los resultados de la media y desviación estándar. La dimensión seguridad presenta altas apreciaciones en la pregunta 30 “Pertinencia” ( $M=3.87$ ;  $SD=0,888$ ) hasta el valor mínimo de la pregunta 5 “participar en decisiones” ( $M=3.38$ ;  $SD=0.970$ ): es decir en general las respuestas fluctúan en promedio entre “no seguro” (escala 3) y “de acuerdo” (escala 4), considerando que tiene 5 escalas.

Los quince primeros resultados de las medias que obtuvieron un mayor nivel de aceptación por parte de los encuestados indican que, a nivel de clima organizacional, presentan altas indicadores con aspectos relacionados a seguridad, políticas, procedimientos, servicio, compromiso y prácticas, aspectos relacionados a la labor docente de pregrado.

Por otro lado, los quince últimos resultados de las medias que obtuvieron un menor nivel de aceptación por parte de los encuestados están relacionados a políticas (presión en el trabajo, investigación, libertad de creencias, tomar decisiones y publicación artículos) de la Universidad Nacional del Altiplano.

##### 4.1.1. Determinación de las relaciones interpersonales y su relación con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.

Tabla 6

*Coefficiente de correlación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral*

	Serv1	Serv2	Serv3	Serv4	Serv5	Satisf
Serv1	1					
Serv2	0,45**	1				
Serv3	0,31**	0,34**	1			
Serv4	0,28**	0,41**	0,41**	1		
Serv5	0,28**	0,23**	0,40**	0,41**	1	
Satisf	0,24**	0,21**	0,15*	0,27**	0,27**	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 6, cuatro coeficientes de correlación tiene valores relativamente altos y aceptables: 0.21, 0.24, 0.27 y 0.27 correspondientes a los constructos SERV-honestidad y confianza, SERV-considerado y amable, SERV-respuesta rápida y SERV-Solución, si bien el valor del coeficiente de correlación del constructo SERV-clara y comprensible (0.15) no es tan alto como los anteriores, también podría considerarse “aceptable” porque este constructo tiene un número alto de variables observables, que de alguna manera aumenta la probabilidad de errores de valoración por parte de los encuestados.

Por tanto, el nivel de correlación entre las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral resultó muy alto, motivo por el cual se aceptó esta última variable.

Los resultados obtenidos se relacionan con los expuestos por Castillo *et al.* (2011), quienes presentan los factores relación individuo-institución, relación aprendizaje-apoyo, motivación institucional, equidad institucional, logística institucional, que nos explican a través de unos subfactores. Asimismo Solarte (2011), indica con respecto a la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen “los factores organizacionales”, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es “el comportamiento organizacional”, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones. Considerando la Escala de relaciones de Litwin y Stringer se empalma con los constructos SERV-honestidad y confianza, SERV-considerado y amable, SERV-respuesta rápida y SERV-Solución, si bien el valor del coeficiente de correlación del constructo SERV-clara y comprensible, ya que la escala Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.



#### 4.1.2. Determinación del compromiso organizacional y su relación con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.

Tabla 7

*Coefficiente de correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral*

	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Satisf
Comp1	1					
Comp2	0,44**	1				
Comp3	0,34**	0,49**	1			
Comp4	0,19**	0,14	0,21**	1		
Comp5	0,10	0,09	0,27**	0,30**	1	
SatisF	0,13	0,12	0,10	0,07	0,10	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 7, cinco coeficientes de correlación tiene valores relativamente altos y no aceptables: 0.07, 0.10, 0.10, 0.12 y 0.13 correspondientes a los constructos COMP-dedicación, COMP-relax, COMP-carga de trabajo, COMP-discusión informal y COMP-participar en decisiones, si bien el valor del coeficiente de correlación de los constructos tiene un numero alto de variables observables, que de alguna manera aumenta la probabilidad de errores de valoración por parte de los encuestados.

Por tanto, el nivel de correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral resulto muy alto, motivo por el cual no se aceptó estas últimas variables.

### 4.1.3. Determinación de la afiliación y su relación con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.

Tabla 8

*Coefficiente de correlación entre la afiliación y la satisfacción laboral*

	Proced1	Proced2	Proced3	Proced4	Proced5	Segur1	Segur2	Segur3	Segur4	Segur5	Satisf
Proced1	1										
Proced2	0.22	1									
Proced3	0.32	0.34	1								
Proced4	0.26	0.35	0.27	1							
Proced5	0.32	0.36	0.41	0.35	1						
Segur1	0.22	0.16	0.25	0.268	0.19	1					
Segur2	0.29	0.21	0.18	0.19	0.28	0.27	1				
Segur3	0.39	0.15	0.27	0.20	0.38	0.29	0.50	1			
Segur4	0.41	0.20	0.22	0.26	0.40	0.21	0.48	0.67	1		
Segur5	0.25	0.25	0.29	0.33	0.34	0.33	0.41	0.40	0.33	1	
Satisf	0.27	0.20	0.31	0.29	0.28	0.31	<b>0.18</b>	<b>0.16</b>	<b>0.18</b>	0.31	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 7, siete coeficientes de correlación tiene valores relativamente altos y no aceptables: 0.31, 0.31, 0.31, 0.29, 0.28, 0.27, y 0.20 correspondientes a los constructos PROCED-coherencia, SEG-amistad, SEG-pertinencia, PROCED-concurso público, PROCED-promoción por publicación, PROCED-contratar por capacidades y PROCED-misión; si bien los valores de los coeficientes de correlación de los constructos SEG-formación, SEG-promoción y SEG-reconocimiento (0.18, 0.18 y 0.16) no es tan alto como los anteriores, también podría considerarse “aceptable” porque estos constructos tiene un numero alto de variables observables, que de alguna manera aumenta la probabilidad de errores de valoración por parte de los encuestados.

Por tanto, el nivel de correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral resulto muy bajo, motivo por el cual se aceptó estas últimas variables.

#### 4.1.4. Determinación de la identidad institucional y su relación con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno 2016.

Tabla 9

*Coefficiente de correlación entre la identidad institucional y la satisfacción laboral*

	Pol1	Pol2	Pol3	Pol4	Pol5	Pract1	Pract2	Pract3	Pract4	Pract5	Satisf
Pol1	1										
Pol2	0.19	1									
Pol3	0.13	0.16	1								
Pol4	0.10	0.11	-0.10	1							
Pol5	0.20	0.40	0.34	0.09	1						
Pract1	0.30	0.18	0.12	0.23	0.29	1					
Pract2	0.29	0.41	0.05	0.26	0.27	0.37	1				
Pract3	0.21	0.30	0.15	0.22	0.34	0.50	0.37	1			
Pract4	0.28	0.13	0.18	-0.01	0.22	0.25	0.19	0.25	1		
Pract5	0.18	0.40	0.17	0.07	0.32	0.28	0.34	0.28	0.23	1	
Satisf	0.15	0.12	0.05	0.22	0.06	0.17	0.25	0.19	0.13	0.19	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tal como se puede apreciar en la Tabla 9, ocho coeficientes de correlación tiene valores relativamente altos y no aceptables: 0.25, 0.22, 0.19 y 0.19 correspondientes a los constructos PRACT-criticar el trabajo académico, POL-tomar decisiones, PRACT-discutir en libertad y PRACT-sensibilidad; asimismo los coeficientes de correlación 0.13, 0.12, 0.06 y 0.05 correspondientes a los constructos PRACT-fuera del aula, POL-investigación, POL-publicación artículos y POL-libertad de creencias no son aceptables por su grado de significancia; si bien los valores de los coeficientes de correlación de los constructos POL-presión y PRACT-ayudar a aprender (0.15 y 0.17) no es tan alto como los anteriores, también podría considerarse “aceptable” porque estos constructos tiene un numero alto de variables observables, que de alguna manera aumenta la probabilidad de errores de valoración por parte de los encuestados.

Por tanto, el nivel de correlación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral resulto muy bajo, motivo por el cual se aceptó estas últimas variables.

## CONCLUSIONES

1. En general no todos los datos obtenidos son confiables en vista que los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos no fueron mayores a 0,7 en los constructos compromiso ( $\alpha=62.20$ ), políticas ( $\alpha=50.30$ ) y practicas ( $\alpha=68.80$ ), sin embargo se tiene que en los constructos servicios ( $\alpha=72.70$ ), procedimientos ( $\alpha=70.00$ ) y seguridad ( $\alpha=76.50$ ) los coeficientes Alfa de Cronbach obtenidos fueron mayores a 0,7. En este criterio las respuestas a las preguntas asociadas a “seguridad” son las más confiables, seguidas de los datos obtenidos de “servicios” y “procedimientos”
2. Los siguientes atributos, y en ese orden, explican el factor o constructo “seguridad”
  - SEG-reconocimiento
  - SEG-promoción
  - SEG-formación

Los siguientes atributos, y en ese orden, explican el factor o constructo “práctica” (se ha establecido el orden de importancia según sus comunalidades entre cada variable y nivel de satisfacción global):

- PRACT-discutir en libertad

Los siguientes atributos, y en ese orden, explican el factor o constructo “procedimientos” (se ha establecido el orden de importancia según sus comunalidades entre cada variable y nivel de satisfacción global):

- PROCED-promoción por publicación

Los siguientes atributos, y en ese orden, explican el factor o constructo “servicio” (se ha establecido el orden de importancia según sus comunalidades entre cada variable y nivel de satisfacción global):

- SERV-respuesta rápida

3. De manera directa o indirecta, todos los constructos involucrados en la investigación (Servicios, Compromiso, Procedimientos, Seguridad, Políticas y Prácticas) influyen en la satisfacción laboral. En particular las “relaciones interpersonales”, “afiliación” e “identidad institucional” influye de manera directa en la percepción de “Satisfacción laboral” en la Universidad Nacional del Altiplano por parte del personal docente ordinario en sus diferentes categorías (principal, asociado y auxiliar)
4. Los resultados representan a la muestra de docentes ordinarios a nivel exploratorio, en la Universidad Nacional del Altiplano en sus diferentes categorías. Por lo tanto,



estos resultados no pueden generalizarse a toda la población de docentes de universidades de la región Puno ni a otros segmentos de categoría docente.

5. De igual forma los hallazgos encontrados en satisfacción laboral no pueden generalizarse a toda la Universidad Nacional del Altiplano.
6. Los resultados del presente estudio conllevan a reflexionar para continuar con futuras investigaciones.



## RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación a manera de conclusión ha de permitir que las autoridades universitarias consideren que es necesario mejorar los servicios, compromisos, procedimientos, seguridad, políticas y prácticas en la gestión universitaria lo que permitirá un adecuado clima organizacional en la labor docente.

Los resultados de la investigación son un aporte a la comunidad científica y a futuras investigaciones que deseen realizar a nivel de postgrado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1975). Age and reactions to task characteristics. *Industrial Gerontology*, 223-229.
- Álvarez-Flores, D. (2007). Satisfacción laboral y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana. *Persona*(10), 49-97.
- Araujo, M. C., y Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centor de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, IV(2), 132-147.
- Arias, W. L. (2013). clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*(4), 39-56.
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, III(5), 46-76.
- Bemowski, K. (1991). Restoring the Pillars of Higher Education. *Quality Progress*, XXIV, 37-42.
- Bermudez-Aponte, J. J., Pedraza Ortiz, A., y Rincón Rivera, C. I. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, XVII(3), 1-12.
- Blum, M. L., y Naylor, J. C. (1988). *Psicología industrial*. México DF: Ediciones Trillas.
- Boada, J., y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 151-166.
- Boada, J., Vallejo, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y la satisfacción laboral. *Psicothema*, I(16), 125-131.
- Bobadilla, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró, y F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo* (págs. 343-394). España: Ediciones Síntesis S.A.

- Caligiore, I., y Díaz, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*(24), 644-658.
- Callata, Z. E. (2011). *Clima institucional y desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias de la educación de la UNA Puno, 2010 - Tesis de posgrado*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Camison, C., Gil, M. T., y Roca, V. (1999). Hacia modelos de calidad de servicios orientados al cliente en la universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I. *Investigacione europeas de Dirección y economía de la Empresa*, V(2), 69-92.
- Camison, C. (1998). *Calidad y normalización en la pequeña y mediana empresa, Libro Blanco de la Pequeña y Mediana Empresa de la Comunidad Valenciana*. Valencia: CEPYMEV/CIERVAL.
- Camison, C. (1999). Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development. *International Journal of Technology Management*, XVI(4,5,6), 479-493.
- Carrillo, S. P. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. El Cid Editor / Apuntes.
- Castillo, L., Lengua, C., y Herrera P., A. P. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chávez, E., y Ponce, W. (2014). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal de la institución educativa pública Secundaria de Menores "San Marcos" provincia de San Marcos, en el año 2014*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Chiang, M. (2005). Adaptación y ampliación de un instrumento para medir clima organizacional, satisfacción laboral y autoeficacia en grupos de trabajo. *Estudios Sociales*, 11-134.
- Chiang, M., Nuñez, y Huerta. (2004). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios. Tesis Doctoral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.



- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: McGraw Hill.
- Chirinos, A. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente del nivel secundaria de la institución educativa "Bartolome herrera"–2014*. Lima: Universidad Inca Garcilso de la Vega.
- Coaquira, F. W. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la Escuela Profesional de Educación Secundaria UNA - Puno 2014 - Tesis de posgrado*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Constable, G. K. (1993). Implementing the Deming Philosophy in a University. *ASQC Quality Congress Transactions*, (págs. 455-461).
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. Nueva York: McGraw Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Mexico DF: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Dipp, A. J., Flores, J. A., y Gutiérrez, R. V. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Diálogos educativos*(19), 8.
- Dorman, J. P. (1999). The development and validation of an instrument to assess institutional-level environment in universities. *Learning Environments Research*, 333-352.
- Dorman, J. P. (2000). Using academics' perceptions of university environment to distinguish between Australian universities. *Educational Studies*, 26.
- Dorman, J. P. (2000). Validation and use of an instrument to assess university -level psychosocial environment in Australian universities. *Journal of Further and Higher Education*, 25-38.
- Drovett, S. (1992). *Diserción de la Salud*. Buenos Aires: Maechi.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw Hill.



- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 171-183.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México DF: Oxford University.
- Gómez, C. A. (2001). Diseño y construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, IV(11), 97-113.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate; A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson, *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (págs. 275-295). LEA.
- Johnson, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 95-103.
- Juran, J. M., y Gryna, F. M. (1993). *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw Hill.
- Koys, D. J., & Decottis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 265-385.
- Lazo, B. (2018). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de las Instituciones Educativas del Distrito de Tolconi, Provincia de Castilla Arequipa 2018*. Chimbote: Universidad San Pedro.
- León, A. (2000). Clima organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y desarrollo*(8), 25-32.

- Likert, R. (2002). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration Press.
- Maigua, R. (2019). *Aplicación del programa de intervención del clima laboral al personal docente de la Escuela de Educación Básica Francisco de Miranda de la Comuna Valdivia, Santa Elena – Ecuador – 2018*. Piura: Universidad César Vallejo.
- Martin, K., & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a meta analytic review. *Journal of Business Ethics*(69), 175-194.
- Marzano, C., & Taquia, T. (2018). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Médico Del Hospital Regional Docente Materno Infantil El Carmen - Huancayo 2018*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Moreira, J. M., y Álvarez, M. C. (2002). Clima organizacional en una unidad de riesgo. *Emergencias*(14), 6-12.
- Mujica, M., y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*, XIII(24), 290-304.
- Nash, M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Bogota: Norma.
- Pérez, J., Torres, E., y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, (5), 1-19.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*(26), 379-408.
- Payne, R. L., & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 515-526.

- Peiró, J. (1985). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica*, *II*(1), 189-239.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Zurriaga, R., Ramos, J., y Bravo, M. J. (1989). El cuestionario de satisfacción laboral de los profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP). *Revista de Psicología de la salud*, 135-174.
- Peraza, Y., y Garcia, M. (2004). Clima organizacional: concepto y experiencia. *Transporte, desarrollo y medio ambiente*, *II*(21), 27-30.
- Quispe, M. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la Universidad Privada José Carlos Mriategui, 2016 - Tesis de Posgrado*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider, *Organizational Climate and Culture* (págs. 5-39). San Francisco: Jossey – Bass.
- Reza, H., & Jahandari, R. (2005). The organizational climate of Kerman Shahid Bahonar University. *Public Personal Management*, *III*(34), 247-260.
- Rivas, L. (2018). *Clima organizacional en la satisfacción laboral y desempeño docente del DAE. Facultad de Medicina. UNMSM 2015*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnostico organizacional*. Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Rodriguez, D., Nuñez, L., y Caceres, A. (abril de 2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Postgrado*, *25*(1), 12. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872010000100004#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20%C3%A1mbito%20acad%C3%A9mico%20universitario%20est%C3%A1%20determinada,las%20instituciones%20de%20educaci%C3%B3n%20](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872010000100004#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20en%20el%20%C3%A1mbito%20acad%C3%A9mico%20universitario%20est%C3%A1%20determinada,las%20instituciones%20de%20educaci%C3%B3n%20)
- Rojas, F. (2018). *Capacitacion y desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Ladivar.



- Rousseau, D. M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C. I. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology* (págs. 139-158). Wiley.
- Saca, G. (2018). *Motivación y satisfacción laboral del personal docente de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Ayaviri*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Salgado, J., Remeseiro, C., y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicohtema, II*(8), 329-335.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Londres: Kogan Page.
- Schenieder, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 447-479.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 573-611.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 447-455.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 257-267.
- Schratz, M. K. (1993). Recommendations for the measurement of organizational climate. *Reunión anual de la American Psychological Association*. Toronto: APA.
- Segredo, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, XXV(2), 164-177.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, XXXIX, 385-393.
- Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, XXV(42), 43-61.



- Tamez, G., Horacio, J., y Garza, E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo electrico. *International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249.
- Vega, M. M., Partido, A. N., y Rivera, P. C. (2007). Relacion del clima organizacional y la satisfaccion laboral con los resultados , en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Icade - Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 49-74.
- Vilca, M. (2010). *Elaboracion de Plan de Mejora*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zambrano, J., Ramón , M., y Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 96-102.

ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de variables o constructos

DIMENSIONES	VARIABLES	CONFIABILIDAD		COMUNALIDADES >=0.5	KMO>=0.50	AVE >=55%
		ALFA>=0.70				
PROCEDIMIENTOS	PROCED-contratar por capacidades	70.00%		0.364	0.773	45.69%
	PROCED-misión			0.454		
	PROCED-coherencia			0.485		
	PROCED-concurso publico			0.429		
	PROCED-promoción por publicación			0.552		
SERVICIOS	SERV-considerado y amable	72.20%		0.436	0.742	47.56%
	SERV-honestidad y confianza			0.487		
	SERV-clara y comprensible			0.498		
	SERV-respuesta rápida			0.533		
	SERV-solución			0.425		
SEGURIDAD	SEG-amistad	76.50%		0.270	0.760	51.85%
	SEG-formación			0.571		
	SEG-reconocimiento			0.685		
	SEG-promoción			0.615		
	SEG-pertinencia			0.451		
variables eliminadas: COMP-dedicación, COMP-relax, COMP-carga de trabajo, COMP-discusión informal						
COMP-participar en decisiones, POL-presión, POL-investigación, POL-libertad de creencias						
POL-tomar decisiones, POL-publicación artículos, PRACT-ayudar a aprender, PRACT-criticar el trabajo académico						
PRACT_discutir en libertad, PRACT_fuera del aula, PRACT_sensibilidad						



## Anexo 2 Cuestionario sobre el entorno universitario

### Instrucciones:

Este cuestionario trata de la calidad de su ambiente de aprendizaje universitario. Solicitamos su opinión sobre cada una de las preguntas. Le pedimos que dé su opinión sobre afirmaciones acerca de su universidad. Por favor, conteste rodeando con un círculo el número que corresponda a su respuesta. Gracias por su colaboración.

1	Genero	1.Hombre									
		2.Mujer									
2	Categoría	1.Princ.	2.Asoc.	3.Aux.							
		Total ante En	desacu	No seguro	De	Total ante de					
3	Los profesores universitarios tienen que trabajar muchas horas para terminar su trabajo	1	2	3	4	5					
4	No hay tiempo para el relax de los académicos	1	2	3	4	5					
5	Se hace duro para los profesores mantener su carga de trabajo	1	2	3	4	5					
6	Los profesores universitarios tienen suficiente tiempo para discutir informalmente temas académicos con sus colegas	1	2	3	4	5					
7	Me piden que participe en decisiones relacionadas con la política y los procedimientos administrativos	1	2	3	4	5					
8	Hay una presión constante sobre el personal académico para mantenerse trabajando	1	2	3	4	5					
9	Los departamentos mantienen seminarios en los cuales los miembros del departamento o visitantes académicos discuten sobre investigación	1	2	3	4	5					
10	Soy animado a tomar decisiones sin consultar a un miembro del claustro con más experiencia	1	2	3	4	5					
11	Los estudiantes tienen libertad para expresar sus creencias sobre el trabajo académico.	1	2	3	4	5					
12	La mayoría de los profesores han publicado artículos o libros en los últimos dos o tres años	1	2	3	4	5					
13	Los profesores universitarios están interesados en ayudar a aprender a los estudiantes	1	2	3	4	5					
14	Los estudiantes son animados a criticar el trabajo académico	1	2	3	4	5					
15	Los miembros del claustro de profesores y los estudiantes pueden discutir sobre cualquier tema	1	2	3	4	5					
16	No hay mucho contacto entre profesores y alumnos fuera del aula	1	2	3	4	5					
17	Los profesores son sensibles a los intereses, necesidades y aspiraciones de los estudiantes universitarios	1	2	3	4	5					
18	Al contratar nuevos miembros del profesorado, se le da tanta importancia a sus habilidades para enseñar como a sus contribuciones en el campo académico	1	2	3	4	5					
19	La declaración de la misión de la universidad y los objetivos relacionados con esta declaración son entendidos por el personal académico	1	2	3	4	5					
20	El funcionamiento de esta universidad es coherente con sus objetivos	1	2	3	4	5					
21	El ingreso a la docencia universitaria es por concurso publico	1	2	3	4	5					
22	La promoción del personal se basa en las publicaciones académicas	1	2	3	4	5					
23	El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	1	2	3	4	5					
24	El personal da una imagen de honestidad y confianza	1	2	3	4	5					
25	El servicio /unidad informa de forma clara y comprensible a los usuarios	1	2	3	4	5					
26	El Servicio da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	1	2	3	4	5					
27	Cuando acudo al Servicio/unidad sé que encontraré las mejores soluciones	1	2	3	4	5					
28	Tengo muchos amigos entre mis colegas en esta universidad	1	2	3	4	5					
29	Las posibilidades que tiene de continuar su formación	1	2	3	4	5					
30	El reconocimiento que recibe de las autoridades académicas por su esfuerzo y trabajo	1	2	3	4	5					
31	Las oportunidades de promoción con las que cuenta	1	2	3	4	5					
32	Tengo un sentido de pertinencia en la universidad	1	2	3	4	5					
<b>En qué medida se siente satisfecho</b>		Nada Satisfecho					Muy Satisfecho				
33	Su grado de satisfacción en esta universidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Departamento Académico										
35	Facultad										

Por favor, compruebe sus respuestas para asegurarse de que no ha dejado ninguna en blanco.

Muchas gracias.