

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL
AUSENTISMO DEL DOCENTE DEL COLEGIO
CAPOUILLIEZ**

MARÍA VIRGINIA DÍAZ PALOMO

Guatemala, octubre de 2006.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL AUSENTISMO DEL DOCENTE DEL COLEGIO CAPOUILLIEZ

Informe final de tesis para la obtención del grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO, inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Profesora consejera
MSc. María Inés Moeschler Macz

MARÍA VIRGINIA DÍAZ PALOMO

Guatemala, octubre de 2006.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano	MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	MSc. Álbaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS,
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Examinador	MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Profesora consejera	MSc. María Inés Moeschler Macz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

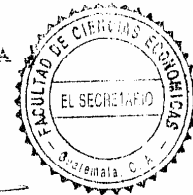
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, TREINTA Y UNO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 16-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 2 de octubre de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "LA RELACION ENTRE LA SATISFACCION LABORAL Y EL AUSENTISMO DEL DOCENTE DEL COLEGIO CAPOUILLIEZ", que para su graduación profesional presentará la Licenciada en Psicología MARÍA VIRGINIA DÍAZ PALOMO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. ANGEL JACOBO MEL ENDEZ MAYORGA
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.

"Todo por 'El Compañero Mito'"

Dr. Carlos Martínez Durán

2006: Centenario de su Nacimiento.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 16-2006

En el salón No. 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros de Jurado Examinador, el dos de octubre del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada María Virginia Díaz Palomo Carné No. 1006700, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestría en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SEPTIMO inciso 7.2 de la Alta S-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**La relación entre la Satisfacción Laboral y el Ausentismo del docente del Colegio Capouilliez**".

El examen fue Aprobado por unanimidad
de votos con correcciones por el Jurado Examinador

Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los dos días del mes de octubre de dos mil seis.


MSc. José Rafael Sánchez Vieja
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador


MSc. María Ines Moeschler Macz
Profesora Consejera


Licda. María Virginia Díaz Palomo
Postulante

AGRADECIMIENTO

a Dios

Padre amoroso y
fuente de sabiduría

a mis papás

Edgar Antonio y Rebeca
por su amor, ejemplo y apoyo incondicional

a mis hermanos

Juan Carlos y Mónica,
María Alejandra
por estar cerca de mí

a mis sobrinos

María Fernanda, Rodrigo Antonio
y María René
por ser una de mis razones de vida

a las autoridades y personal del Colegio Capouilliez

por su valiosa colaboración y
confianza en mi trabajo

Agradecimiento especial a:

MSc. José Rafael Sánchez Viesca
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
MSc. María Inés Moeschler Macz
Ing. Sergio Quemé Pac

por compartir sus conocimientos
y brindarme su asesoría y amistad

CONTENIDO

Resumen	i
Introducción	iii
1. Antecedentes	1
2. Marco teórico	6
2.1 Motivación	6
Teoría de la jerarquía de necesidades	6
Teoría X y teoría Y	8
Teoría de la motivación-higiene	10
Teoría ERC	12
Teoría de las necesidades de McClelland	12
Teoría de la evaluación cognoscitiva	13
Teoría de la fijación de metas	14
Teoría del reforzamiento	15
Teoría de la equidad	16
Teoría de las expectativas	17
2.2 Satisfacción laboral	18
Factores que determinan la satisfacción laboral	18
Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño del empleado	20
2.3 La comunicación	21
El proceso de la comunicación en dos direcciones	22
Barreras de la comunicación	23
Símbolos de la comunicación	25
Dirección de la comunicación	25
Formas de comunicación corporativa	27
2.4 Compensaciones	29
Compensaciones económicas directas	31
Compensaciones económicas indirectas	34
2.5 Ausentismo	38
3. Metodología	41
3.1 Naturaleza y características de la investigación	41

3.2	Diseño metodológico	41
3.3	Población y muestra	42
3.4	Procedimientos y técnicas	44
3.5	Hipótesis	46
4.	Análisis y discusión de resultados	47
	Conclusiones	62
	Recomendaciones	65
	Bibliografía	66
	Anexos	69
	Anexo A. Plan de compensaciones	70
	Anexo B. Instrumento de investigación de campo	78

Indice de cuadros, tablas y gráficas

a.	Cuadro 2.1 Proceso de determinación de prestaciones.....	31
b.	Tabla 2.1 Compensaciones económicas directas que se otorgan al personal docente del Colegio Capouilliez.....	33
c.	Tabla 2.2 Compensaciones económicas indirectas que se otorgan al personal docente del Colegio Capouilliez.....	35
d.	Tabla 3.1 Características de la muestra.....	43
e.	Tabla 4.1 Características de la muestra y resultados obtenidos en el cuestionario que mide de la satisfacción laboral.....	48
f.	Gráfica 4.2 Satisfacción laboral de la muestra de docentes del Colegio Capouilliez	50
g.	Gráfica 4.3 Inasistencias de enero a mayo de 2006 de los docentes del Colegio Capouilliez	51
h.	Gráfica 4.4 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por sexo.....	52
i.	Gráfica 4.5 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por rango de edad.....	53
j.	Gráfica 4.6 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por la	

antigüedad que tiene de trabajar para la institución.....	54
educativa	
k. Gráfica 4.7 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez que se ubican en los niveles preprimario, primario y secundario.....	55
l. Tabla 4.8 Valor asignado a los rangos de satisfacción laboral y ausencias de los docentes del Colegio Capouilliez.....	58
m. Tabla 4.9 Valores de la satisfacción laboral (X) y la inasistencia de enero a mayo de 2006 (Y) de la muestra de docentes del Colegio Capouilliez.....	58
n. Gráfica 4.10 Nube de puntos de la relación de la satisfacción laboral y el ausentismo de los docentes del Colegio Capouilliez.....	61

RESUMEN

El presente estudio se realizó en el Colegio Capouilliez, una institución educativa del sector privado en la capital de Guatemala. La muestra la conformaron cuarenta docentes de preprimaria, primaria y secundaria, elegidos al azar para determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral de los maestros y el ausentismo.

El método utilizado en la investigación es no experimental y el diseño es transeccional correlacional causal. En el presente estudio no se pretende hacer cambios en los sujetos, es por ello que es no experimental. Los datos de ausentismo y satisfacción laboral se obtuvieron en un tiempo determinado, de enero a mayo de 2006, siendo así transeccional. Para determinar la relación de las dos variables, satisfacción laboral y ausentismo se calculó la correlación. Y, a través del cuestionario, aplicado a la muestra, se pudo identificar algunos colaboradores e impedimentos (factores de higiene, según la teoría de motivación e higiene) de la satisfacción laboral.

Para determinar la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario que fue validado con personal docente de la institución; dichas personas no conformaron la muestra. El instrumento contiene treinta y cinco preguntas referentes a la comunicación docente – coordinador y las compensaciones económicas directas e indirectas que obtienen del patrono.

La asistencia, que es la otra variable se obtuvo de la marcación digital diaria que realizan los docentes al ingresar y egresar de sus labores. El registro de la asistencia lo llevan los coordinadores de nivel y de área.

Los resultados del cuestionario indican que los docentes del Colegio Capouilliez se encuentran satisfechos con la comunicación existente entre ellos y sus jefes inmediatos. Mientras que la compensación económica no llena sus necesidades básicas y manifiestan la inexistencia de compensadores no económicos que motiven al personal y busquen la identificación con la institución educativa.

Al analizar los grupos (nivel de trabajo, edad, antigüedad en el trabajo y sexo) se pudo observar que el personal de primaria es el que obtuvo un nivel de satisfacción favorable, mientras que en preprimaria y secundaria los resultados sufren mayor dispersión. El cincuenta por ciento de la muestra se ubicó entre los veintiséis y treinta y cinco años de edad. La mayor dispersión en la satisfacción laboral se observó en las personas que tienen entre cero y cinco años de trabajar para el Colegio Capouilliez. La muestra estuvo conformada por mayor presencia femenina y fue este grupo el que obtuvo mayor dispersión en los resultados de la satisfacción laboral.

Para poder determinar si existía correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo de los docentes del Colegio Capouilliez se utilizó la correlación de Spearman. El dato que se obtuvo confirma la hipótesis nula que indica que no hay correlación entre las dos variables.

La autora de la tesis plantea un plan de compensaciones económicas directas e indirectas, para mejorar la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez. Este plan incluye la descripción de los beneficios.

INTRODUCCIÓN

Los coordinadores del Colegio Capouilliez se han venido preguntando en los últimos años, si los docentes que se ausentan frecuentemente a sus labores están satisfechos con el papel que desempeñan dentro de la institución.

En Guatemala se han realizado diferentes estudios de tesis que involucran las dos variables del presente trabajo de tesis, satisfacción laboral y ausentismo. Las investigaciones recopiladas indican que existen elementos significativos que contribuyen u obstaculizan la satisfacción laboral. La mayoría de ellos coinciden que la compensación económica directa es el condicionante principal para la satisfacción laboral.

Para poder encontrar respuesta a la anterior interrogante, el estudio se basó en algunos objetivos, entre ellos, el determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del personal docente. También se pretende determinar la incidencia de la comunicación entre los docentes y el coordinador; identificar y caracterizar los mecanismos de motivación, reconocimiento y estímulo laboral aplicados e identificar si las compensaciones económicas directas e indirectas contribuyen a alcanzar la satisfacción laboral.

La investigación giró en torno a la hipótesis central que pretendió determinar si existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo del personal docente que trabaja en los niveles preprimario, primario y secundario del Colegio Capouilliez.

La inquietud de la frecuencia del ausentismo laboral de los docentes del Colegio Capouilliez fue el motivo para realizar el presente estudio. Fue necesario plantear el problema y los objetivos, para luego buscar referencias y antecedentes sobre el

tema. Parte importante de la investigación fue el trabajo de campo, que consistió en elegir la muestra al azar dentro de los docentes que laboran para los diferentes niveles que conforman el establecimiento educativo y aplicar un cuestionario de satisfacción laboral. La asistencia a las labores se obtuvo del registro que llevan las coordinaciones de nivel. Y para poder comprobar la relación de la satisfacción y el ausentismo, se calculó la correlación de Spearman entre las dos variables y se analizaron los resultados del trabajo de campo, contrastándolos con la documentación bibliográfica.

En el presente estudio se presentan varios capítulos: los antecedentes de la investigación, que menciona varios autores guatemaltecos que han realizado estudios relacionados con las variables (satisfacción laboral y ausentismo), el marco teórico con sus cinco temas: las teorías de motivación, satisfacción laboral, comunicación, compensaciones y ausentismo, la metodología, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones y los anexos en donde se encuentra el Plan de Mejora de Compensaciones y el cuestionario que midió la satisfacción laboral del docente del Colegio Capouilliez.

1. ANTECEDENTES

El personal de mandos medios, conformado por los coordinadores de nivel y de área, del Colegio Capouilliez, se ha venido preguntando en los dos últimos ciclos si los docentes que se ausentan frecuentemente a sus labores están satisfechos con el papel que desempeñan dentro de la institución.

Para poder encontrar respuesta a la anterior interrogante, el estudio se orientó en algunos objetivos, entre ellos, el determinar si la satisfacción laboral tiene relación con el ausentismo del personal docente. También se pretendió determinar la incidencia de la comunicación entre los docentes y el coordinador de nivel y de área; identificar y caracterizar las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo laboral aplicados e identificar si el salario contribuye a alcanzar la satisfacción laboral.

Tomando en cuenta lo observado, se investigó en trabajos anteriores que hacen mención sobre el ausentismo y la satisfacción laboral, para que sirvan de apoyo y se pueda realizar una comparación.

En Guatemala, Olga Tercero (21: 45) realizó “La evaluación de la satisfacción en el trabajo en el personal docente y administrativo del Colegio Privado EDUCA, S.A.” Dentro de las conclusiones hizo ver que las condiciones generales de trabajo y el sistema de recompensas evidenciaron los índices de insatisfacción más significativos. El autor recomienda realizar la evaluación de la satisfacción en el trabajo en forma periódica, para observar los cambios y buscar estrategias para elevar las condiciones laborales del recurso humano.

Para determinar la satisfacción laboral, Ingrid Peláez (17: 62) realizó el estudio “Principales condicionantes que provocan insatisfacción en un grupo de

empleados de la administración pública.” Esta investigación le permitió determinar los factores que obstaculizan que los trabajadores obtengan placer en sus labores cotidianas. Como muestra tomó a los empleados de la planta central del Ministerio de Gobernación de Guatemala. A través de un cuestionario obtuvo la información que le permitió llegar a las siguientes conclusiones: (a) existe insatisfacción laboral en los empleados del ministerio de gobernación. Dentro de los condicionantes se encuentra el bajo salario, que no permite cubrir las necesidades ni encontrar satisfacción. Otro aspecto es que al personal no se le capacita para efectuar sus atribuciones eficazmente, no se le estimula ni se le reconoce la labor que realiza y posee escasas posibilidades de desarrollo dentro de la empresa. (b) La comunicación y la colaboración entre empleados, así como entre jefes y subalternos es inadecuada. (c) La mayoría de los empleados no se encuentran ubicados adecuadamente y la asignación de sus tareas no están de acuerdo a sus conocimientos, capacidad y habilidades. (d) La seguridad laboral es un elemento importante en la satisfacción del empleado.

Al referirse a las prestaciones laborales como uno de los elementos que contribuyen a la satisfacción del empleado, Juan Antonio Arimany (1: 69) elaboró la investigación en Guatemala, titulada “Prestaciones laborales en empresas farmacéuticas multinacionales establecidas en la ciudad capital.” En este estudio se concluyó que las prestaciones satisfacen ciertas necesidades y complementan la realización de otras. Se otorgan las prestaciones con la finalidad de contribuir a un mejor ambiente de trabajo, conservar al personal e incrementar la productividad. También menciona el aumento de motivación y la atracción de futuros empleados.

Refiriéndose a prestaciones salariales, Edgar Chacón (4: 93) realizó el estudio titulado “Políticas de administración de recursos humanos y su repercusión sobre el desarrollo del mismo, aplicada en las empresas agrícolas de exportadoras de melón de Zacapa.” Concluyó que los sueldos constituyen un factor importante en

la motivación del personal e indicó que en la muestra estudiada no existe una escala salarial ni cuenta con la sistematización del proceso de selección. El recurso humano es valioso para la empresa, por lo que se debe seleccionar cuidadosamente.

Obteniendo resultados similares a los investigadores mencionados anteriormente con respecto a las prestaciones se encuentra Luis Gabriel García (11: 56) quien realizó el estudio en Guatemala, titulado “Productividad e incentivos en el desarrollo económico de las industrias.” Al relacionar estas dos variables y obtener los resultados, concluyó que un buen sistema de incentivos garantiza: (a) Buenas relaciones obrero-patrones, que a su vez fomenta la comunicación y cooperación. (b) Disminución de conflictos laborales. (c) Mayores ingresos al trabajador para satisfacer sus necesidades. (d) Disminución de costos de producción. (e) Mayores utilidades. (f) Mejor calidad del producto o servicio.

Otro estudio realizado por Elvira García (10: 81), con respecto a las prestaciones laborales le permitió concluir que los incentivos socioeconómicos de las empresas con las asociaciones solidaristas contribuyen a las relaciones sociolaborales para que supere el contacto enriquecedor del empresario y sus trabajadores; lo cual facilita que el trabajador ofrezca algo más que su fuerza física o intelectual, y se constituya en forma solidaria al bienestar, armonía y cooperación; favoreciendo tanto a la producción como a la realización de necesidades y aspiraciones a través de la relación de eficiencia y humanización.

Además de las prestaciones legales existen las adicionales y Sara Salguero (20: 50) investigó sobre “Los costos y beneficios de ofrecer prestaciones laborales adicionales en empresas exportadoras de productos no tradicionales.” El estudio lo llevó a cabo en Guatemala y utilizó como instrumento un cuestionario. Concluyó que las personas trabajan porque buscan satisfacer una serie de necesidades a través del trabajo mismo o de la empresa para la que laboran. El

autor indica que existen prestaciones obligatorias y prestaciones adicionales que la empresa puede ofrecer. Las empresas que otorgan beneficios adicionales obtienen mayores beneficios y mejores expectativas de crecimiento.

La relación del docente con el jefe inmediato es enriquecedora, ya que se trabaja como equipo y los resultados son mejores. Alan Brenner (2: 78) realizó un estudio en Guatemala con supervisores y directores de escuelas y colegios del área metropolitana; dicha investigación se tituló "Perfil técnico y administrativo del supervisor educativo." Concluyó que el supervisor educativo debe reunir características técnico-pedagógicas, que integren un perfil convergente que comprenda competencias, destrezas, cualidades, conocimientos y potencialidades para facilitar el desempeño. Además, indicó que la supervisión escolar del nivel primario dedica mucho tiempo a atender funciones administrativas.

Las investigaciones recopiladas indican que existen elementos significativos que contribuyen u obstaculizan la satisfacción laboral. La mayoría de ellos coinciden que las prestaciones laborales son el condicionante principal para la satisfacción laboral.

La presencia continua del docente en una institución educativa es primordial, porque permite desarrollar los programas del currículum, favorece el clima de seguridad en el aula y se le brinda seguimiento al alumno. Todas estas características indican que hay mayor productividad de parte del educador y del educando.

La autora de la presente investigación ha laborado en el Colegio Capouilliez durante nueve años en el Departamento de Psicología, por lo que ha tenido la oportunidad de observar como el personal docente se ausenta con frecuencia a sus labores, aduciendo enfermedades que ameritan atención médica, reposar y no poder estar presente en su lugar de trabajo.

La institución educativa contaba anteriormente con un registro informal de las ausencias de los docentes, pero a partir del año 2005 se implementó el sistema de registro de huella digital, para dejar constancia del horario trabajado y de la presencia del personal en el colegio.

El Departamento de Recursos Humanos del Colegio Capouilliez tuvo necesidad de apegarse al Código de Trabajo y descontar proporcionalmente del salario a los docentes que se ausentan de sus labores por más de tres días sin suspensión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, o que excedan los tres días anuales que tiene autorizado el empleado para no asistir a su puesto de trabajo sin ser sancionado.

2. MARCO TEORICO

Cuando se habla de satisfacción laboral, es necesario tomar en cuenta que la motivación es un elemento básico. Los motivadores pueden ser intrínsecos y extrínsecos. A continuación se plantean las diferentes teorías de motivación y una breve explicación de cómo se adaptan éstas a la filosofía de la institución educativa en donde se realizó el estudio.

2.1 Motivación

Stephen Robbins (19: 212) define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Considerando que la motivación de una persona es inherente a la satisfacción laboral, se definen las teorías sobre motivación:

Teoría de la jerarquía de necesidades

El autor Keith Davis (7: 122) comenta que las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero, por lo general, surgen con alguna prioridad. El autor de esta teoría Abraham H. Maslow afirma que en la medida en que las

necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias. Maslow se centra en cinco niveles, las de orden inferior que se satisfacen de manera externa (salario, antigüedad, sindicato), son físicas y de seguridad; y las de orden superior que son la necesidad social, de estima y autorrealización, que se satisfacen interiormente.

La persona debe trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desea satisfacer otras necesidades. El nivel de necesidad que tienden a satisfacer a continuación, es el de seguridad.

De acuerdo con Maslow, citado por Stephen Robbins (19: 213), hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales pueden satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. La necesidad de quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento.

Keith Davis y John Newstrom (7: 124) comentan que es indispensable cubrir las necesidades de orden inferior (físicas y de seguridad) para buscar las de orden superior, pudiendo aparecer en diferente momento cada una de ellas.

La teoría de motivación de Maslow es la más antigua, pero a pesar de ello se encuentra vigente, porque la pirámide planteada por el autor involucra las necesidades que los docentes del Colegio Capouilliez desean alcanzar.

La crítica que se le hace a esta teoría es que el docente no necesariamente tiene que tener satisfecho un nivel para que pueda sentirse identificado con las siguientes necesidades.

Los educadores de la Institución buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad al encontrar un trabajo en una empresa sólida en donde pueden hacer carrera. Una de las características que distingue al Colegio Capouilliez es la estabilidad laboral de su personal y la solidez económica y de prestigio con la que cuenta la empresa.

Al mismo tiempo, los maestros que conforman los diferentes niveles educativos buscan satisfacer las necesidades de orden superior. El docente lucha día a día por sentirse integrado con sus compañeros y superiores para luego ser reconocido como parte importante de la institución.

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor, citado por Stephen Robbins (19: 214) propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado teoría X y otro básicamente positivo, llamado teoría Y.

Según la teoría X, existen cuatro supuestos:

- A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.

- Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
- Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

McGregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- La gente ejerce autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

En el Colegio Capouilliez no se aplica esta teoría de manera pura, porque las autoridades de la institución educativa no se identifican exclusivamente con el planteamiento X o Y.

El objetivo de la empresa educativa es creer en su personal que ha sido seleccionado con mucho detalle; pero a la vez, se pretende que los mandos medios orienten y capaciten constantemente a los docentes para que se ciñan a la filosofía del colegio.

Teoría de la motivación-higiene

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene.

El autor Stephen Robbins (19: 217) indica que Herzberg hace ver que los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene.

Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, porque son intrínsecamente gratificantes.

Robert Kreitner (13: 164) en su obra menciona a Frederick Herzberg. El autor de la teoría postuló que los motivadores hacen que una persona se mueva de un estado de insatisfacción u otro de satisfacción. Es por ello que los directivos pueden motivar a los individuos incorporando motivadores al trabajo. Herzberg encontró que la insatisfacción laboral está asociada principalmente con factores en el contexto o en el entorno laboral (la política y la administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones

de trabajo). Las condiciones del entorno laboral conforman el grupo de factores de higiene.

Las autoridades del Colegio Capouilliez se cuestionan constantemente sobre los factores que satisfacen a los docentes. En el afán de brindar un lugar más seguro y agradable de trabajo se van incluyendo políticas que mejoren las condiciones de los educadores.

La teoría de la motivación-higiene hace ver que los factores como el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el ascenso y el crecimiento son los que caracterizan al trabajo como gran satisfactor. En la institución educativa en donde se realizó el estudio de tesis, se busca reconocer a los docentes que destacan, dejando desmotivado al grupo de maestros que no ocupan los primeros lugares del nivel, porque no se les brinda reconocimiento alguno.

Los factores de higiene que generan un ambiente de no satisfacción son las políticas administrativas, la supervisión, la relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, los sueldos y la relación con los compañeros. En el Colegio Capouilliez existe una relación estrecha entre el coordinador y los docentes, pero esta cercanía no es sinónimo de empatía, comunicación y estímulo. Es por ello que la autora de la tesis toma en cuenta la comunicación, las compensaciones económicas directas e indirectas como variables para investigar.

El salario del docente en Guatemala es uno de los temas que se cuestiona, porque no es remunerado de acuerdo a su preparación y la labor que realiza.

Teoría ERC

Clayton Alderfer, citado por Stephen Robbins (19: 218), remodeló la jerarquía de necesidades de Maslow.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento (existence, relatedness y growth son los términos en inglés que dan nombre a la teoría). El grupo de la existencia se ocupa de satisfacer los requerimientos básicos de la existencia material. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones interpersonales. Por último, se incluye las necesidades de crecimiento, un deseo intrínseco de desarrollo personal.

La ventaja de esta teoría sobre la jerarquía de necesidades de Maslow es que no es una progresión rígida en escalones.

Como se mencionó en la teoría de las necesidades de Maslow, el docente del Colegio Capouilliez y de las demás instituciones educativas no se rige por el orden planteado, sino que se moviliza en los diferentes escalones, desde la cobertura de las necesidades físicas hasta la autorrealización.

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, citada por Stephen Robbins (19: 220) y Robert Kreitner (13: 158), se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación.

La necesidad de realización es el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Mientras que

la necesidad de poder hace que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Y la necesidad de afiliación se refiere al deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Stephen Robbins (19: 221) indica que los individuos que tienen una gran necesidad de realización prefieren situaciones de trabajo con responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo.

El docente del Colegio Capouilliez, desea sobresalir en su ambiente y ser reconocido por sus logros. Este estímulo es exclusivo para los maestros que ocupan los primeros lugares en su grupo en la evaluación del desempeño que se realiza trimestralmente, dejando de reconocer al resto de educadores que no se encuentran en dicha posición. Es necesario reconocer también a los profesores que se esfuerzan y cumplen con las metas establecidas en conjunto con el coordinador y la institución educativa.

Los maestros de la institución educativa en donde se realizó el estudio de tesis tienen la oportunidad de sentirse parte del grupo en el cual laboran. Es un satisfactor importante la afiliación al grupo de educadores que tiene metas en común.

Teoría de la evaluación cognoscitiva

A fines de la década de 1960, surgió la teoría de la evaluación cognoscitiva, citada por Stephen Robbins (19: 222). Esta teoría indica que la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago, por el esfuerzo en el trabajo

que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tendería a disminuir el nivel global de la motivación.

Los teóricos de la motivación han supuesto que los motivadores intrínsecos, como los logros, la responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos. Pero, la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos por un desempeño superior, se reduce las recompensas intrínsecas.

La autora de la presente tesis ha observado que el docente de la institución educativa busca la compensación salarial para cubrir sus necesidades básicas y se complementa con otros compensadores no económicos. El pago por un desempeño superior no reduce la recompensa intrínseca; y esta afirmación está argumentada en la evaluación de personal que fomenta un mayor desarrollo hacia la excelencia.

Teoría de la fijación de metas

Edwin Locke, citado por Stephen Robbins (19: 224), propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas le indican a un empleado lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. Las metas específicas mejoran el desempeño; las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles; y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño que la no retroalimentación.

La persona se desempeña mejor cuando es retroalimentada respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer. La retroalimentación actúa como guía del comportamiento.

Es parte de la naturaleza humana el fijarse metas en su vida personal y laboral. Los educadores del Colegio Capouilliez cuentan con metas institucionales que deben cumplir y otras que se trazan junto con su coordinador para mejorar su desempeño.

La retroalimentación que brinda el coordinador es básica para que el empleado se sienta recompensado por el logro de sus objetivos. Este es un aspecto que no todos los coordinadores toman en cuenta, por falta de tiempo o porque asumen que el maestro debe automotivarse en sus labores.

Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento, citada por Stephen Robbins (19: 226), se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento. Esta teoría pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando emprende una acción.

La institución educativa en donde se realizó el estudio busca que los mandos medios den retroalimentación a los docentes, usando reforzadores positivos para que se optimice el trabajo. En muchas ocasiones, por falta de tiempo, la retroalimentación se basa en las necesidades que se deben cubrir, pasando por alto los aspectos positivos del desempeño del docente.

Es por ello, que la autora de la tesis toma en cuenta la comunicación del coordinador con el maestro como una de las variables a estudiar.

Teoría de la equidad

La teoría de equidad de Adams, enumerada por Stephen Robbins (19: 227) y Robert Kreitner (13: 184), afirma que los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad tienden a tomar una de seis alternativas: cambiar de insumos, cambiar sus resultados, distorsionar las percepciones de ellos mismos, distorsionar las percepciones de otras personas, escoger un punto diferente de referencia o salirse del campo.

Esta teoría no se aplica de manera pura en el Colegio Capouilliez, porque los docentes no tienen acceso a la forma y cantidad de pago del resto de personal.

La comparación que hace el docente de la institución educativa es la referente a la carga de trabajo y responsabilidad que le asignan en relación a la de sus compañeros del mismo nivel (preprimario, primario y secundario).

Teoría de las expectativas

Víctor Vroom, citado por Robert Kreitner (13: 193) y Stephen Robbins (19: 230), presentó la teoría de las expectativas que sostiene que las personas se motivan para comportarse de manera que produzcan las combinaciones deseadas de resultados esperados. La fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción le seguirá una consecuencia o resultado determinado, así como del valor o atractivo de esta consecuencia para el que actúa.

La teoría se enfoca en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensa metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Los docentes de la institución involucrada en el estudio de tesis pueden estar estrechamente identificados con esta teoría, citada por Víctor Vroom; porque ante el esfuerzo del desempeño esperan recibir un salario y compensadores no económicos que apoyarán el logro de sus metas personales y laborales.

2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral del recurso humano es uno de los aspectos que toda organización debe tomar en cuenta, ya que permite conocer a las autoridades de la empresa, cómo se siente el empleado realizando su trabajo y cómo influye este estado en su productividad, rotación o ausentismo laboral.

El autor Robert Kreitner (13: 171) indica que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Mientras que, Stephen Robbins (19: 190) conceptualiza la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su puesto. Los puestos requieren de la interacción con los compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con el trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto.

Herbert Chrudden y A. Sherman (6: 87) complementan la definición anterior, indicando que idealmente, el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que la mera subsistencia. También debería brindar la oportunidad de poner en práctica el talento y la energía.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Para que se de la satisfacción en el puesto existen varios factores importantes que son mencionados por Stephen Robbins (19: 190):

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental: los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Los puestos que implican muy poco desafío causan aburrimiento, pero demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso.
- Recompensas equitativas: los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. La clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que el trabajador recibe; más bien es la percepción de equidad.
- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: los empleados se preocupan por su ambiente de trabajo, tanto por la comodidad personal como el que se facilite un buen desempeño. Dentro de las condiciones se toma en cuenta los factores físicos que conforman el ambiente de trabajo, la ubicación de la organización con respecto a la vivienda del trabajador, la cultura de la empresa y otros.
- Colegas que apoyen: los trabajadores reciben más de su trabajo que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena la necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. El comportamiento del jefe es un determinante principal de la satisfacción.

- Ajuste de personalidad y puesto: Holland, citado por Stephen Robbins (19: 193) afirma que un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. La persona con tipo de personalidad congruente con su vocación seleccionada debe encontrar que tiene los talentos y habilidades correctos para satisfacer los requerimientos del puesto; por ello, es más probable que tenga éxito en dichos puestos y que tenga una alta satisfacción en su trabajo.

La mayoría de las empresas están organizadas por departamentos o equipos de trabajo. Este tipo de distribución del personal permite que aumente o disminuya la satisfacción en el puesto, ya que se involucran factores como la relación con los compañeros, la equidad en el trato del supervisor, la comunicación formal e informal, el establecimiento de metas y el reforzamiento que se da al cumplir éstas.

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño del empleado

Stephen Robbins (19: 193) menciona que el impacto de la satisfacción laboral se puede percibir en la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

a. Satisfacción y productividad

Un trabajador feliz es un trabajador productivo. Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

b. Satisfacción y ausentismo

Existe una correlación entre la satisfacción laboral y el ausentismo. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo.

c. Satisfacción y rotación

La satisfacción laboral también se relaciona negativamente con la rotación del personal, pero la correlación es más fuerte que la que Stephen Robbins (19: 193) encontró con el ausentismo.

Entre los motivadores que pueden contribuir a una alta satisfacción laboral está la comunicación entre el coordinador y los maestros, la compensación económica directa e indirecta.

2.3 La comunicación

Harold Koontz y Heinz Weihrich (14: 537) hacen ver que la comunicación es importante en la función de dirección, pues existe intercambio de información de un emisor a un receptor. La comunicación es el medio por el que la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales, es el medio a través del que se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas.

Uno de los propósitos de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para establecer y difundir las metas de la empresa, desarrollar planes para lograrlas, organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente, seleccionar, desarrollar y evaluar a los

miembros de la organización, dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación del personal y controlar el desempeño.

Los autores Keith Davis y John Newstrom (7: 83) indican que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, porque el personal no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

El proceso de la comunicación en dos direcciones

De acuerdo con Keith Davis y John Newstrom (7: 85) y Stephen Robbins (19: 379), el proceso de la comunicación en dos direcciones es el método en virtud del cual un emisor llega a un receptor con un mensaje. Se requieren ocho pasos sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otros medios de comunicación.

El primer paso es el desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Lo sigue la codificación que se refiere al proceso de cifrar el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión.

Como tercer paso se plantea la transmisión del mensaje con el método escogido. La transmisión permite a otra persona recibir un mensaje, lo cual constituye el paso cuatro. En el paso cinco se decodifica el mensaje para que sea entendido.

Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el paso seis. El paso siete del proceso de la comunicación es el uso de la información por parte del receptor. Y cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, la retroalimentación ha tenido lugar. La retroalimentación completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo a aquél.

Para que se de una comunicación eficaz es necesario elegir el canal correcto, el ser un buen emisor y receptor y el uso de la retroalimentación. El factor humano genera distorsiones que nunca se podrán eliminar en su totalidad. El proceso de comunicación representa un intercambio de mensajes; cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje decodificado en la mente del receptor representa su realidad. Y es esta realidad la que determina el desempeño, junto con el nivel de motivación del individuo y su grado de satisfacción.

Barreras de la comunicación

Los autores Keith Davis y John Newstrom (7: 88) indican que aún cuando el receptor recibe el mensaje y haga un esfuerzo por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión del mismo. Esos obstáculos actúan como barrera de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado

incorrecto. Stephen Robbins (19: 387) coincide con Keith Davis y John Newstrom en que existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas.

Las barreras personales son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo. Este tipo de barrera incluye una distancia psicológica entre dos personas, que es semejante a la distancia física.

El segundo tipo de barrera es la física, refiriéndose a interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Dentro de las barreras físicas se encuentran el ruido, la distancia entre personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de los cuales se da la comunicación. Los símbolos suelen tener varios significados y se da la barrera si el receptor toma un significado erróneo.

La autora de la tesis ha podido observar que durante el proceso de comunicación entre los coordinadores y los docentes existen barreras físicas cuando se aborda al educador en los corredores o el salón de clases, se pueden dar barreras semánticas al interpretar inadecuadamente los significados de los mensajes y también se presentan las barreras personales en donde se involucran las emociones del receptor y el emisor.

Símbolos de la comunicación

Los autores Keith Davis y John Newstrom (7: 90) afirman que existen tres símbolos de comunicación. Las palabras son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo.

Un segundo tipo de símbolo son las ilustraciones. Éstas sirven para alcanzar la comunicación verbal. Las organizaciones las utilizan en anteproyectos, diagramas de avance, mapas, ayudas visuales en los programas de capacitación, modelo a escala de productos y otros. Las ilustraciones pueden ofrecer potentes imágenes visuales, sin embargo, para aprovechar al máximo su eficacia, es preciso combinarla con palabras y acciones bien escogidas que describan el mensaje.

El tercer tipo de símbolo de la comunicación es la acción; también se conoce con el nombre de comunicación no verbal. A menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros lo interpretan. Se envían mensajes mediante la acción o la falta de acción. Keith Davis y John Newstrom (7: 93) comentan que la acción es más elocuente que las palabras.

Dirección de la comunicación

El autor Stephen Robbins (19: 380) indica que la comunicación puede fluir vertical o lateralmente. La dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente.

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior, es una comunicación descendente. Los líderes de grupo y

administradores la utilizan para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Este tipo de comunicación no necesita ser oral o un contacto cara a cara, puede darse a través de canales escritos.

La dirección ascendente fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas existentes. La comunicación ascendente permite que los administradores de nivel superior se mantengan actualizados acerca de la forma como piensan los empleados sobre sus puestos, los compañeros de trabajo y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre cómo pueden mejorarse ciertos aspectos del trabajo y de los trabajadores.

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, o entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, se describe como una comunicación lateral.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich (14: 545), la comunicación también puede ser cruzada, porque puede incluir el flujo horizontal de información entre personal de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

La autora de la tesis ha observado que en el Colegio Capouilliez se dan los cuatro tipos de comunicación, descendente, ascendente, lateral y cruzada. El presente estudio pretende determinar si existe la comunicación

descendente y ascendente, desde los coordinadores de nivel y área a los docentes de los niveles preprimario, primario y secundario y viceversa y cómo influye este proceso en la satisfacción laboral de los educadores.

Formas de comunicación corporativa

Cees B.M. van Riel (22: 2) propone en su obra que existen tres formas principales de comunicación en las organizaciones:

La forma más importante de comunicación es la de dirección, es decir, la comunicación entre la dirección y el público interno y externo. Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que lleva a cabo el trabajo a través de otras personas. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control. La dirección sólo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Como consecuencia, uno de los papeles del director es el de comunicar y recordar continuamente a cada subordinado las metas que se deben alcanzar en la organización. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No sólo los directores gerentes, sino también los mandos medios y los auxiliares de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como: desarrollo de una visión compartida dentro de la organización, establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización, inicio y dirección del proceso de cambio y dar poder y motivación a los empleados.

Otra forma de comunicación es la de marketing, que cubre todo lo referente a la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio y las ventas personales.

Y la tercera forma de comunicación es la organizativa, que es la que incluye a las relaciones públicas, las relaciones con la administración pública, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Toda forma de comunicación organizativa está dirigida a los llamados públicos objetivo, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

El presente estudio de tesis centra su atención en la comunicación de dirección, porque es la que se refiere a la relación existente entre el coordinador de nivel y área y los docentes del Colegio Capouilliez.

En la institución educativa también se manifiesta la comunicación de marketing y la organizativa, pero no se estudiarán, porque no son trascendentes en el análisis del problema planteado por la autora de la tesis.

Algunas prácticas de comunicación organizacional en el Colegio Capouilliez son la comunicación verbal entre coordinador y docente; este proceso se lleva a cabo en las sesiones matutinas de quince minutos, que se aprovechan para brindar información pertinente a rutinas y actividades designadas para el día de trabajo, también se da este tipo de comunicación en las sesiones semanales en donde se trabaja la capacitación en temas de educación y, por último, en las entrevistas personales para evidenciar logros e identificar las áreas por mejorar.

La comunicación escrita es otra de las prácticas de comunicación, pues se hace llegar información, felicitación o llamada de atención a través de memos y cartas, aún cuando no es utilizada en forma regular. Esta práctica es menos eficaz que la comunicación verbal, porque no todos los docentes se toman el tiempo de leer los mensajes y puede caerse en una desinformación o provocar errores en el trabajo diario.

La mayor parte de la comunicación que se da en el Colegio Capouilliez, entre los coordinadores y docentes, es de manera informal, pues son diálogos en las oficinas o corredores de la Institución. En varias ocasiones se abordan verbalmente llamadas de atención o indicaciones importantes, dejando vacía la memoria laboral e impidiendo tomar decisiones drásticas para corregir el problema, debido a la falta de documentos que amporen o porten antecedentes.

2.4 Compensaciones

El autor Wayne Mondy (15: 284) indica que la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Dicho autor divide la compensación en dos grupos, la compensación económica, que puede ser directa e indirecta y la compensación no económica.

La compensación económica directa es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Mientras que la compensación económica indirecta son todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa. Y la compensación no

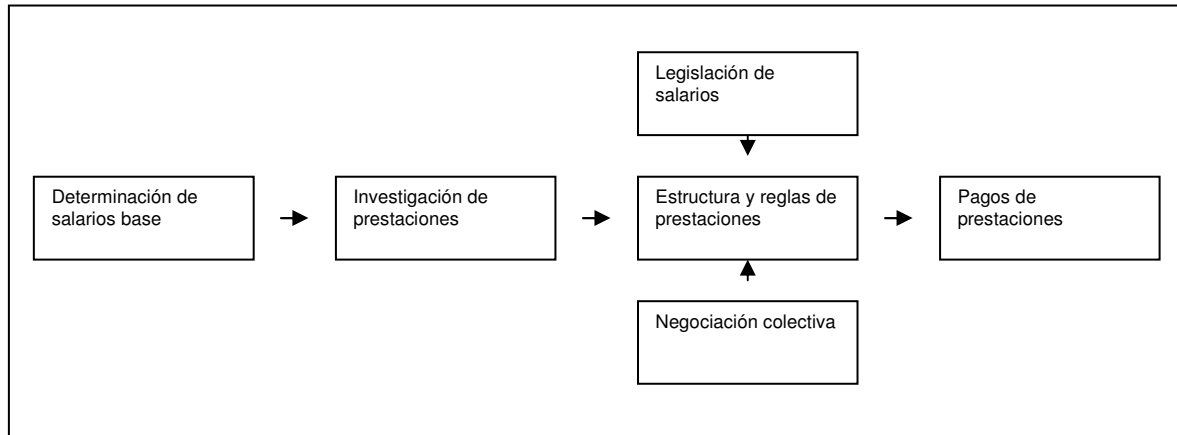
económica se refiere a la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y físico donde el trabajo se lleva a cabo.

Gary Dessler (8: 401) hace ver que la compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos. Y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro, vacaciones pagadas y los beneficios adicionales que no tienen relación con el dinero.

El autor Idalberto Chiavenato (5: 302), al igual que Gary Dessler, afirma que el salario puede ser directo e indirecto. Directo es aquel que recibe el trabajador exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. Mientras que el salario indirecto es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales. El salario indirecto incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas y adicionales.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la compensación laboral, siendo ésta, todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en la organización.

Cuadro 2.1 Proceso de determinación de prestaciones



Fuente: Wendell French (9:466).

Compensaciones económicas directas

El dinero es importante para los empleados por diversas razones. Es valioso debido a los bienes y servicios que compra, éste es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos. Sin embargo, el dinero es también un medio de intercambio social; todas las personas han visto su importancia como símbolo de estatus para aquellos que lo tienen y por lo tanto pueden ahorrarlo, gastarlo con cuidado o despilfarrarlo generosamente.

El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta, representa para los empleados lo que la compañía piensa de ellos. También es un indicador de estatus de un empleado con relación al de otros compañeros.

Idalberto Chiavenato (5: 302) indica que el salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función

del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta. Los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. E inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, como un intento por conseguir un retorno mayor.

Keith Davis y John Newstrom (7: 172) indican que el dinero satisface muchas necesidades e impulsos. En el modelo de Herzberg, el salario primordialmente se considera un factor de higiene, aunque podría tener también un valor motivacional por lo menos de corto plazo. En otros modelos basados en las necesidades, el salario es apreciado en su capacidad para satisfacer las necesidades de orden inferior (como las fisiológicas y de seguridad de Maslow, o las de existencia de Alderfer). No obstante, fácilmente se puede ver la forma en que se relaciona con otros niveles, como las necesidades de aceptación de Mark McCann,

El dinero básicamente es una recompensa extrínseca más que intrínseca, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos. No importa qué tanto vincule la gerencia la paga con el desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera del puesto y solamente es útil fuera de él. Por lo tanto, tiende a ser menos satisfactorio que las recompensas intrínsecas del puesto.

Según Idalberto Chiavenato (5: 303), las empresas deben considerar el compuesto salarial que se conforma por factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. Dicho compuesto cobija los factores como: tipología de los cargos de la organización, políticas salariales de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa,

situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión y costo de vida), sindicatos y negociaciones colectivas y legislación laboral.

La autora de la tesis puede identificar que las compensaciones económicas directas, de acuerdo a las prestaciones de ley, que tienen los docentes de la institución en donde se realiza el estudio son:

Tabla 2.1 Compensaciones económicas directas que se otorgan al personal docente del Colegio Capouilliez

Prestación	Base legal	Descripción
Salario ordinario	Artículo 88 del Código de Trabajo	Se refiere a la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.
Aguinaldo	Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala. (Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los colaboradores del sector privado). Artículo 102, inciso "j" de la Constitución de la República de Guatemala.	Otorgar anualmente el equivalente al 100% de su sueldo o salario ordinario promedio del año correspondiente. Este derecho lo adquiere el trabajador desde la fecha de iniciarse la relación laboral. El período de cálculo es del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del año siguiente.
Bonificación anual para los colaboradores de los sectores público y privado (Bono 14)	Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.	Otorgar en la primera quincena del mes de julio de cada año, calculándose la misma sobre el monto de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año anterior a su pago y equivale al 100% de dicho salario. Este derecho lo adquiere el trabajador

		desde la fecha de iniciarse la relación laboral. Período de cálculo del 1 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente.
Bonificación incentivo	Decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala.	Es una prestación no afecta, ni incrementa el cálculo de ninguna prestación laboral. El valor mensual mínimo asignado es de Q.250.00.
Indemnización por el tiempo de servicio	Prestación con fundamento en los artículos 102, inciso "o" de la Constitución de la República de Guatemala y 82 y 90 del Código de Trabajo (decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala.	Procede al pago de prestaciones cuando el patrono despida injustificadamente a un colaborador, o cuando éste se dé por despedido en forma indirecta. La base de cálculo son los salarios ordinarios y extraordinarios devengados en los últimos 6 meses anteriores a la terminación de la relación laboral, más la doceava parte del aguinaldo y del bono 14.

Fuente: Investigación de campo de la presente tesis realizada en el año 2006.

Compensaciones económicas indirectas

Wendell French (9: 465) indica en su obra que las organizaciones recompensan a los empleados a través del sueldo o salario básico y a través de una amplia variedad de artículos o partidas complementarias que denomina prestaciones.

Las prestaciones, que agregan valor a las compensaciones directas, que se brindan al personal docente del Colegio Capouilliez se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 2.2 Compensaciones económicas indirectas que se otorgan al personal docente del Colegio Capouilliez

Prestación	Base legal	Descripción
Aporte al Fondo de Pensiones del empleado	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	El Colegio Capouilliez aporta mensualmente Q.25.00 a las personas que eligieron abrir el Fondo de Pensiones con descuento automático de la nómina.
Contribución con la formación constante del personal docente	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Las autoridades pueden decidir aportar hasta el 50% de cursos de actualización del personal docente. El curso o temática debe tener relación directa con educación y poderse aplicar en la institución educativa.
Seguro de accidentes	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	El personal docente adquiere anualmente un seguro de accidentes que cubre los 365 días del año y las 24 horas del día. La cobertura máxima es de Q.5,000.00 por incidente.
Préstamo para compra de equipo de computación	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Las autoridades de la Institución eligen a las personas que pueden adquirir préstamo para comprar equipo de computación. Los requisitos son: tener dos años de laborar en la empresa y poner al servicio de la comunidad educativa la computadora portátil.
Beca parcial a	Disposición interna del	Las autoridades de la

hijos de docentes que estudian en el Colegio Capouilliez	Colegio Capouilliez.	Institución educativa analizan cada caso en forma individual y dependiendo de la antigüedad, situación económica familiar, rendimiento y conducta del alumno, le pueden dar un porcentaje de descuento, desde el 25% al 75%. El docente debe tener dos años de laborar para la institución para que su hijo aplique a la beca. Se realiza un análisis anual de los niños becados.
Despensa de artículos básicos	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	La Institución cuenta con una despensa que ofrece artículos de primera necesidad a precios económicos. El total de la compra mensual es debitado de la nómina.
Servicio de Droguería	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	El personal docente puede solicitar medicamentos para él y su familia a bajo costo. El total de la compra mensual es debitado de la nómina.
Uso del servicio de transporte escolar	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Los educadores pueden hacer uso del servicio de transporte escolar sin pago alguno, siempre y cuando se adapten a las paradas establecidas para los alumnos que abordan durante la ruta.
Uso de las instalaciones deportivas durante las horas inhábiles	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Los maestros pueden utilizar las instalaciones deportivas (piscina, canchas de fútbol y baloncesto) durante las horas inhábiles.
Regalos en el día del maestro	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	La Institución rifa regalos para los docentes en la

		celebración del día del maestro. Algunas personas salen favorecidas.
Adquisición de línea telefónica celular como miembro de la corporación	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	El docente puede adquirir una línea telefónica celular con bajo costo en el tiempo de aire y llamadas libres a todos los números de la corporación. El pago del servicio mensual se descuenta de nómina.
Consulta y préstamo del material de las bibliotecas de la institución educativa	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Las dos bibliotecas del colegio tienen a la disposición material de consulta y préstamo que los maestros pueden necesitar para preparar su trabajo o para superación personal.
Parqueo para vehículo	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	El Colegio Capouilliez brinda parqueo con seguridad a los maestros que poseen vehículo. Este no tiene costo para el docente.
Ferías de la salud	Disposición interna del Colegio Capouilliez.	Las autoridades de la Institución programan anualmente dos ferías de la salud, en donde ponen a disposición del personal, profesionales del área de la salud que prestan sus servicios en las instalaciones del colegio y con un costo favorable para los trabajadores. Los servicios que se toman pueden ser descontados de la nómina.

Fuente: Investigación de campo de la presente tesis realizada en el año 2006.

2.5 Ausentismo

Una de las variables que plantea el presente estudio es el ausentismo del personal docente del Colegio Capouilliez, como consecuencia de la insatisfacción laboral.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (5: 162), el ausentismo designa las faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

El ausentismo se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente. No siempre las causas del ausentismo dependen del propio empleado, sino de la organización, de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación y estímulo, de las desagradables condiciones de trabajo, de la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente.

Según el autor Idalberto Chiavenato (5: 162), las principales causas de ausentismo son:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Escasa supervisión de la jefatura.

- Políticas inadecuadas de la organización.

Wendell French (9: 116) hace notar que la rotación y el ausentismo están asociados con la satisfacción en el trabajo. Stephen Robbins (19: 195) opina igual que el autor mencionado anteriormente, pues en su texto hace notar que encuentra una relación consistente negativa entre la satisfacción y el ausentismo. Es probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo.

En el Colegio Capouilliez, la autora de la tesis ha podido observar que los docentes que laboran en los niveles de preprimaria, primaria y secundaria faltan con frecuencia a sus labores, siendo muchas de esas faltas sin justificación alguna o válida para las autoridades de la institución educativa.

El docente que se ausente a sus labores debe notificar a su jefe inmediato (coordinador de nivel o de área) antes de las 7:00 horas. Si la ausencia excede los tres días, el empleado debe presentar la suspensión del Instituto de Seguridad Social.

La institución educativa, basándose en la ley laboral, permite que el docente se ausente a sus actividades hasta por tres días durante el ciclo escolar; si se excede de ese tiempo y no posee la suspensión laboral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se le descuenta proporcionalmente del salario.

La forma de registrar la asistencia del trabajador del Colegio Capouilliez es a través del reloj marcador en donde el docente tiene que colocar sus huellas digitales al ingresar y retirarse de sus actividades. Este registro es enviado por el departamento de cómputo a cada coordinador de nivel y de área para que se archive en el expediente de cada maestro. El coordinador

notifica al departamento de recursos humanos para que se lleve el registro y se realicen los descuentos pertinentes.

3. METODOLOGIA

3.1 Naturaleza y características de la investigación

La investigación responde a las características de un estudio relacional, que buscó encontrar la conexión existente entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente de los niveles preprimario, primario y secundario del Colegio Capouilliez, una institución educativa del sector privado, ubicada en la zona once de la ciudad de Guatemala.

La unidad de análisis particular de la investigación es el establecimiento educativo; mientras que las unidades de análisis específicas son el comportamiento de asistencia del docente y la satisfacción laboral.

3.2 Diseño metodológico

El presente estudio es una investigación no experimental, transeccional, en la modalidad correlacional-causal.

El método empleado en la investigación es de carácter no experimental, ya que no se pretende manipular a los sujetos con los que se va a trabajar, como tampoco intervenir para cambiar su comportamiento o las condiciones en que se manifiesta.

El diseño de la investigación fue de tipo transeccional correlacional causal, debido a que los datos obtenidos fueron recogidos en un solo momento y en un tiempo único. Este diseño tiene como propósito analizar la incidencia de las variables (causa-efecto) e interrelacionarlas.

Durante el estudio, se obtuvo la información a través del control de asistencia que llevan los coordinadores y el cuestionario sobre satisfacción laboral (Anexo B) que se aplicó a la muestra elegida al azar.

Luego de recolectar la información, se buscó relacionar ambas variables; ésto se realizó a través de la correlación de Spearman que permite observar de manera cuantitativa si influye o no la satisfacción laboral del docente en el ausentismo de enero a mayo de 2006 (Análisis de resultados).

3.3 Población y muestra

La población de esta investigación estuvo conformada por todos los docentes de los diferentes niveles del Colegio Capouilliez. La muestra se calculó con base en el universo y se seleccionó al azar los sujetos.

El establecimiento educativo cuenta actualmente con el siguiente número de personas laborando como docentes (población):

Preprimaria	Primaria	Secundaria
24	75	34

La muestra la conformaron:

Aspecto	Preprimaria	Primaria	Secundaria
No. de docentes	10	20	10
Porcentaje con respecto a la población	42%	27%	29%

Para detallar con mayor precisión el estudio, se consideraron las siguientes características del personal:

- Sexo.
- Rango de edad.
- Antigüedad en el puesto.
- Nivel en el que labora (preprimaria, primaria, secundaria)

Tabla 3.1 Características de la muestra.

Nivel en el que labora	Número de docente	Sexo	Rango de edad (años)	Antigüedad en Colegio Capouilliez (años)	Inasistencias de enero a mayo 2006
Preprimaria	1	F	26-35	6-10	3
Preprimaria	2	F	26-35	0-5	1
Preprimaria	3	F	46-55	11-15	2
Preprimaria	4	F	18-25	0-5	0
Preprimaria	5	F	26-35	0-5	0
Preprimaria	6	F	18-25	0-5	1
Preprimaria	7	F	18-25	0-5	0
Preprimaria	8	F	25-35	0-5	0
Preprimaria	9	F	26-35	0-5	1
Preprimaria	10	F	18-25	0-5	6
Primaria	11	F	18-25	0-5	1
Primaria	12	F	18-25	0-5	1
Primaria	13	F	18-25	0-5	0
Primaria	14	F	26-35	0-5	1
Primaria	15	F	26-35	0-5	1
Primaria	16	F	36-45	0-5	0
Primaria	17	F	18-25	0-5	2
Primaria	18	F	18-25	0-5	0
Primaria	19	M	26-35	0-5	0
Primaria	20	F	18-25	0-5	2
Primaria	21	F	26-35	0-5	2
Primaria	22	F	26-35	0-5	0
Primaria	23	F	26-35	0-5	0
Primaria	24	F	36-45	0-5	2
Primaria	25	M	36-45	6-10	2
Primaria	26	F	36-45	6-10	0
Primaria	27	F	36-45	6-10	2
Primaria	28	F	26-35	0-5	2
Primaria	29	F	36-45	6-10	2
Primaria	30	F	36-45	6-10	2

Nivel en el que labora	Número de docente	Sexo	Rango de edad (años)	Antigüedad en Colegio Capouilliez (años)	Inasistencias de enero a mayo 2006
Secundaria	31	F	26-35	0-5	2
Secundaria	32	M	26-35	0-5	1
Secundaria	33	F	26-35	11-15	0
Secundaria	34	F	26-35	0-5	1
Secundaria	35	M	26-35	0-5	0
Secundaria	36	F	26-35	11-15	1
Secundaria	37	M	26-35	6-10	1
Secundaria	38	F	26-35	0-5	2
Secundaria	39	F	36-45	0-5	5
Secundaria	40	F	46-55	6-10	7

Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

3.4 Procedimientos y técnicas

Para poder recolectar la información se hizo uso de la investigación documental a través de los registros de asistencia y la investigación de campo por medio del cuestionario de satisfacción del personal aplicado a la muestra elegida al azar.

En la institución educativa se utiliza un registrador de asistencia que lee las huellas digitales de los docentes. Este registro es recopilado por el Departamento de Sistemas y lo envía a cada coordinador, éste, como jefe inmediato lleva el record de cada docente y de ser necesario, traslada el dato al Departamento de Recursos Humanos para los respectivos descuentos.

El Colegio Capouilliez se apega al Código de Trabajo, que indica que el trabajador tiene derecho a ausentarse de sus labores hasta por tres días al año, sin afectar su salario ordinario. Si llegara a exceder los tres días, debe

presentar suspensión laboral del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, porque de lo contrario, se le descuenta del salario.

Los coordinadores de la institución educativa proporcionaron la cantidad de días en que estuvieron ausentes los docentes a su cargo.

El instrumento para medir la satisfacción laboral del personal consta de treinta y cinco preguntas, en las cuales se usaron cuatro criterios para valorar cada ítem: 0 equivale a nunca, 2 a pocas veces, 4 a muchas veces y 6 a siempre.

Para validar el cuestionario se eligieron al azar a 20 maestros de los tres niveles (preprimario, primario y secundario) que evaluaron si el instrumento propone cuestionamientos relacionados con el tema de estudio. Estos resultados se consideraron para mejorar el instrumento de evaluación.

Se aplicó el cuestionario y luego se procedió a tabular y organizar la información de acuerdo a los niveles y las características de la muestra: edad, sexo, antigüedad en el puesto y nivel en el que labora. La relación de las variables se obtuvo a través de la correlación de Spearman.

Al tener los resultados cuantitativos, se discutieron con base en la información teórica obtenida en las referencias bibliográficas, para así poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en el presente estudio.

3.5 Hipótesis

La autora plantea dos hipótesis, la alternativa y la nula.

La hipótesis alternativa afirma que existe correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral del personal docente del Colegio Capouilliez y el ausentismo.

La hipótesis nula indica que no existe correlación estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral del personal docente del Colegio Capouilliez y el ausentismo.

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente estudio se utilizó un cuestionario (Anexo B) que consta de 35 ítems para conocer la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez. La muestra utilizada fue de cuarenta personas elegidas al azar, buscando que representaran los tres niveles (preprimario, primario y secundario) del establecimiento educativo.

El instrumento (Anexo B) consta de treinta y cinco preguntas en las cuales se usaron cuatro criterios para valorar cada ítem: 0 equivale a nunca, 2 a pocas veces, 4 a muchas veces y 6 a siempre. El valor máximo que se puede obtener en la satisfacción laboral, medida en el cuestionario es de 210 puntos.

El cuestionario fue validado por veinte docentes elegidos al azar. Se mostró el instrumento y los educadores indicaron la relación de las preguntas (mucho, bastante, poca o nada) con el tema de investigación del presente estudio de tesis. Luego se tabularon los datos de la validación, para eliminar las preguntas que no se apegaron a evaluar la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del Colegio Capouilliez.

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Tabla 4.1 Características de la muestra y resultados obtenidos en el cuestionario que mide de la satisfacción laboral.

Nivel en el que labora	Número de docente	Sexo	Rango de edad (años)	Antigüedad en Colegio Capouilliez (años)	Inasistencias de enero a mayo 2006	Satisfacción laboral (sumatoria de peso de ítems del instrumento)
Preprimaria	1	F	26-35	6-10	3	156
Preprimaria	2	F	26-35	0-5	1	146
Preprimaria	3	F	46-55	11-15	2	148
Preprimaria	4	F	18-25	0-5	0	120
Preprimaria	5	F	26-35	0-5	0	150
Preprimaria	6	F	18-25	0-5	1	138
Preprimaria	7	F	18-25	0-5	0	120
Preprimaria	8	F	25-35	0-5	0	138
Preprimaria	9	F	26-35	0-5	1	148
Preprimaria	10	F	18-25	0-5	6	186
Primaria	11	F	18-25	0-5	1	168
Primaria	12	F	18-25	0-5	1	166
Primaria	13	F	18-25	0-5	0	184
Primaria	14	F	26-35	0-5	1	174
Primaria	15	F	26-35	0-5	1	170
Primaria	16	F	36-45	0-5	0	162
Primaria	17	F	18-25	0-5	2	174
Primaria	18	F	18-25	0-5	0	116
Primaria	19	M	26-35	0-5	0	152
Primaria	20	F	18-25	0-5	2	166
Primaria	21	F	26-35	0-5	2	132
Primaria	22	F	26-35	0-5	0	158
Primaria	23	F	26-35	0-5	0	164
Primaria	24	F	36-45	0-5	2	140
Primaria	25	M	36-45	6-10	2	160
Primaria	26	F	36-45	6-10	0	136
Primaria	27	F	36-45	6-10	2	166
Primaria	28	F	26-35	0-5	2	136
Primaria	29	F	36-45	6-10	2	148
Primaria	30	F	36-45	6-10	2	128
Secundaria	31	F	26-35	0-5	2	134
Secundaria	32	M	26-35	0-5	1	134
Secundaria	33	F	26-35	11-15	0	170
Secundaria	34	F	26-35	0-5	1	82

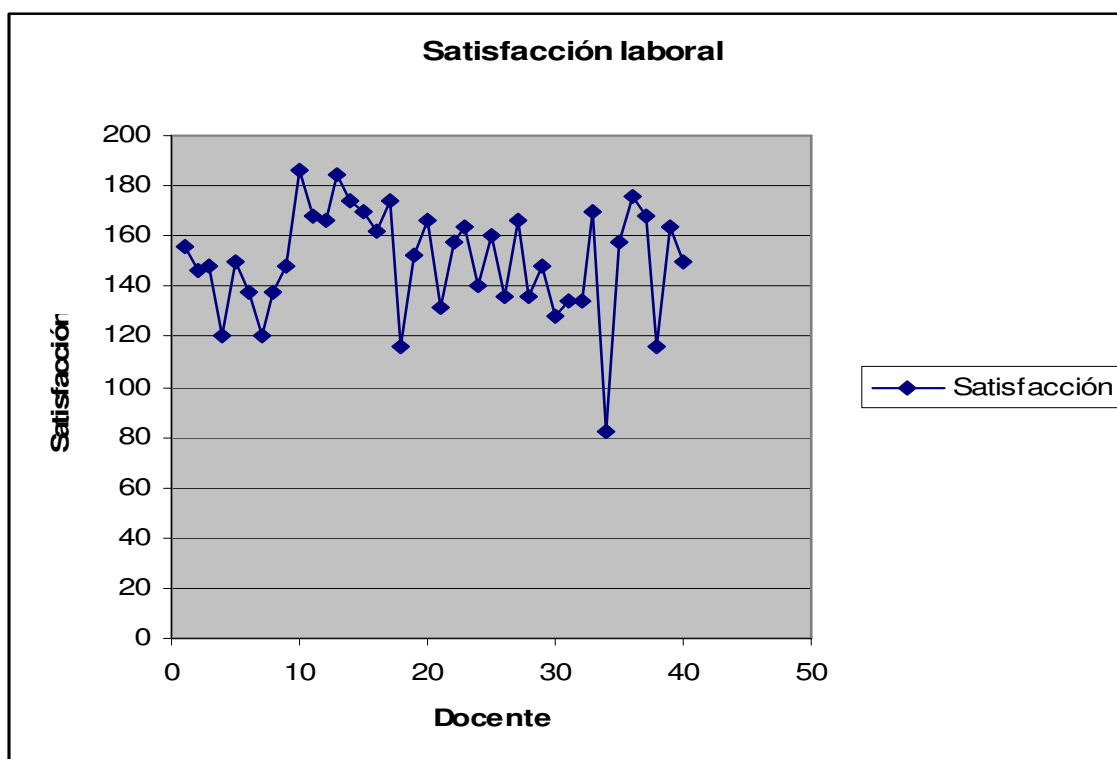
Nivel en el que labora	Número de docente	Sexo	Rango de edad (años)	Antigüedad en Colegio Capouilliez (años)	Inasistencias de enero a mayo 2006	Satisfacción laboral (sumatoria de peso de ítems del instrumento)
Secundaria	35	M	26-35	0-5	0	158
Secundaria	36	F	26-35	11-15	1	176
Secundaria	37	M	26-35	6-10	1	168
Secundaria	38	F	26-35	0-5	2	116
Secundaria	39	F	36-45	0-5	5	164
Secundaria	40	F	46-55	6-10	7	150

Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

El gráfico 4.2 muestra la satisfacción laboral de la muestra de los docentes del Colegio Capouilliez. El promedio de la satisfacción laboral es de 150.05 puntos que equivale al 71.45%.

La persona con mayor satisfacción laboral obtuvo un 88.57%, es de sexo femenino, tiene de 18 a 25 años de edad, su antigüedad en la institución educativa es de 0 a 5 años y trabaja para el nivel preprimario. Contrastando con el dato de la menos satisfecha que tiene un 39.05%; es de sexo femenino, tiene de 26 a 35 años de edad y ha laborado de 0 a 5 años en el nivel secundario del Colegio Capouilliez.

Gráfica 4.2 Satisfacción laboral de la muestra de docentes del Colegio Capouilliez.



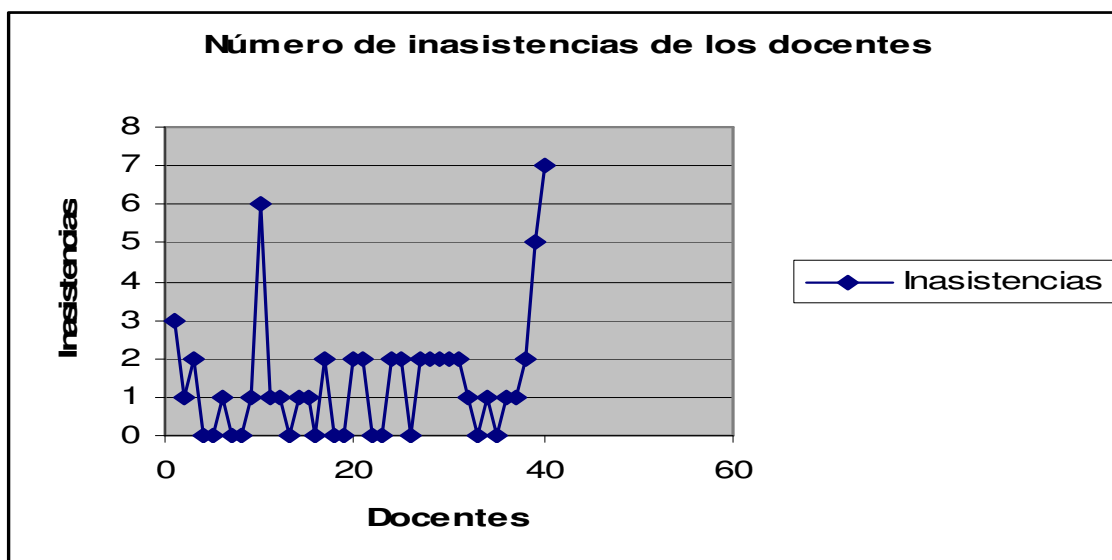
Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

La presencia del docente en el aula es muy importante, porque permite que el proceso de enseñanza aprendizaje se dé con normalidad y continuidad. El educando se siente identificado y seguro con su maestro, por lo que su desempeño es mejor. Considerando este aspecto, se recopiló la información de la asistencia a sus labores de los docentes que conformaron la muestra.

En el gráfico 4.3 se puede observar que el número de inasistencias oscila entre 0 y 7 veces en los cinco primeros meses del año. Durante este período, el personal ha asistido a sus labores 101 días.

La persona que presenta el mayor ausentismo en el período de cinco meses, ha faltado a sus labores un 6.93% del tiempo. A la vez se observa que hay un 32.5% de la muestra (13 docentes) que tiene un 100% de asistencia a sus actividades dentro de la institución educativa.

Gráfica 4.3 Inasistencias de enero a mayo de 2006 de los docentes del Colegio Capouilliez.

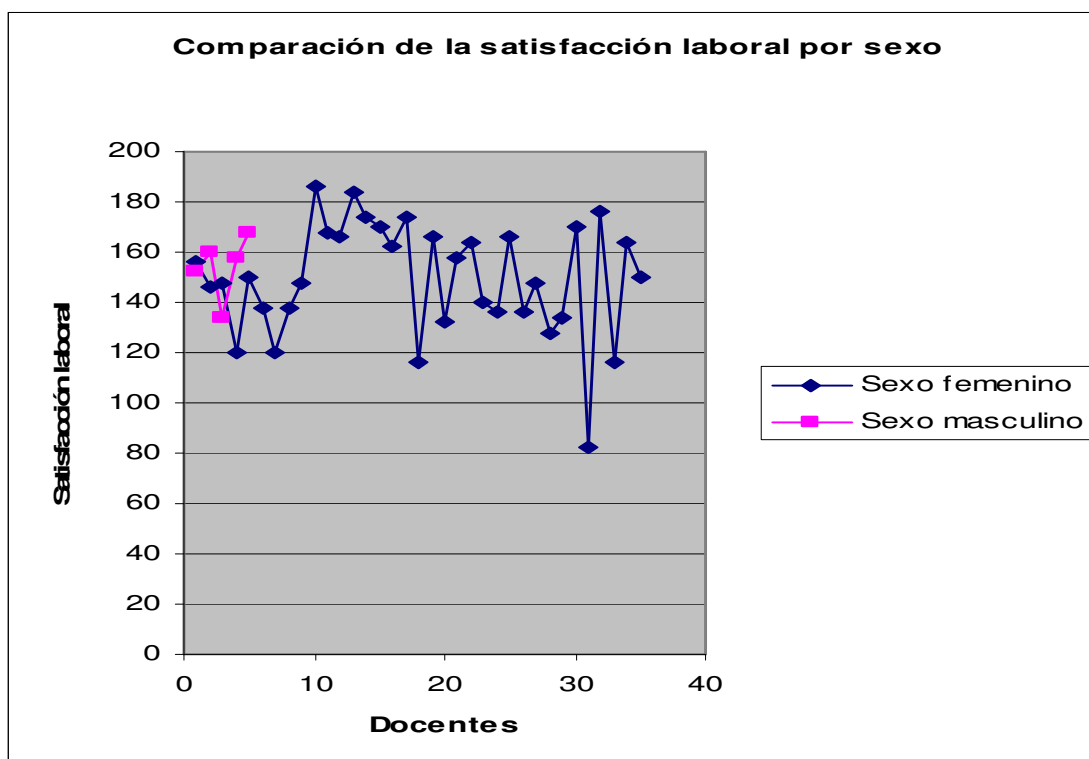


Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

La muestra de docentes estuvo conformada por un 87.5% de presencia femenina y el 12.5% de sexo masculino. La mayor parte del personal docente que labora en el Colegio Capouilliez es de sexo femenino, es por ello que al elegir la muestra al azar, hay mayor número de mujeres.

Con los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra se pueden comparar los resultados de la satisfacción laboral por el sexo. El comportamiento del sexo masculino tiene menor dispersión, mientras que en el sector femenino varía, pues poseen los datos más bajos y más altos con respecto a la satisfacción laboral.

Gráfica 4.4 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por sexo.

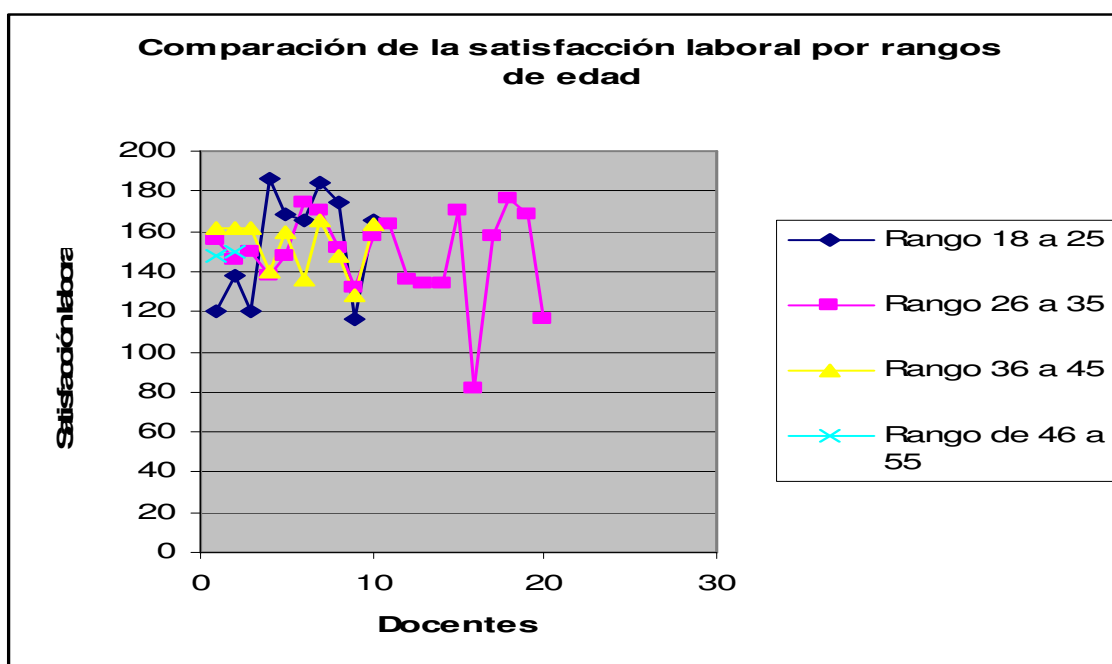


Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

El estudio de tesis obtuvo información de personal docente entre los 18 y 55 años de edad, a pesar, que existen educadores mayores a los 55 años dentro de la población.

La mayoría de docentes que conformó la muestra se encuentran en el rango de 26 a 35 años, siendo el 50%. Hay una minoría en el rango de 46 a 55 años, que equivale al 5%. El comportamiento de la muestra indica que la población en el rango de 18 a 25 años busca la satisfacción laboral en la compensación económica; mientras que los tres siguientes rangos valoran otros aspectos del clima laboral, la comunicación con sus jefes, compañeros y alumnos, y dan especial importancia a la compensación no económica.

Gráfica 4.5 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por rango de edad.

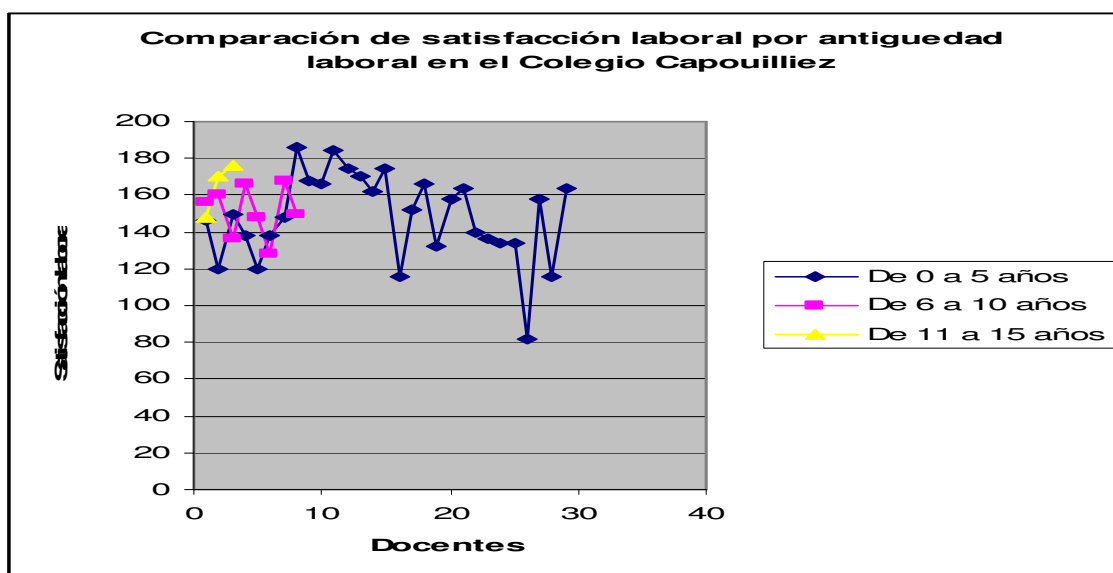


Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

El Colegio Capouilliez es una institución educativa con 83 años de experiencia. Cuenta con personal docente que ha permanecido fiel a la institución por varias décadas. Es una empresa educativa que brinda estabilidad laboral a sus empleados.

En el gráfico 4.6 se compara la satisfacción laboral de los docentes por la antigüedad de laborar en la institución educativa. El grupo con mayor dispersión es el que tiene de 0 a 5 años de trabajar como docente del Colegio Capouilliez. Los docentes que plantean una mejor satisfacción laboral son los que han permanecido en el colegio de 11 a 15 años. Este resultado confirma que mientras mayor tiempo permanece un trabajador en una empresa, mayor es su satisfacción laboral o su nivel de conformismo.

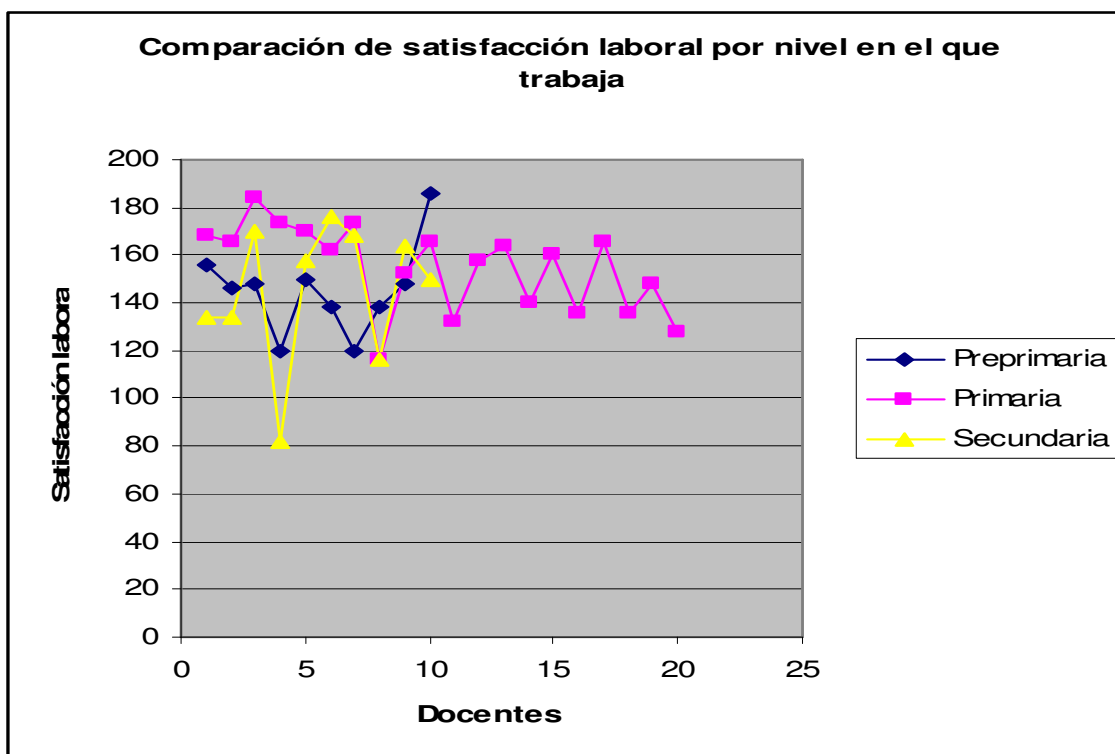
Gráfica 4.6 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez por la antigüedad que tiene de trabajar para la institución educativa.



Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

Para realizar el trabajo de campo se tomó en cuenta personal docente de los tres niveles educativos, preprimario, primario y secundario; para que el resultado sea representativo. Diez fueron los docentes representantes del nivel preprimario, en primaria se eligieron veinte educadores y diez del nivel secundario. En el gráfico 4.7 se presenta la comparación de los resultados de los tres niveles. Se puede concluir que el grupo con mayor satisfacción laboral es el de primaria, pues es el que posee menor dispersión, mientras que en el nivel preprimario y secundario hay casos representativos tanto de satisfacción como de insatisfacción laboral.

Gráfica 4.7 Comparación de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez que se ubican en los niveles preprimario, primario y secundario.



Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

Tomando en cuenta las respuestas al cuestionario de los docentes que conformaron la muestra se puede observar que los aspectos que generan mayor satisfacción son:

- **El trabajo que realizan es útil y aporta beneficios personales y a la comunidad.**
- **El coordinador comunica el plan general de trabajo en forma clara.**
- **El coordinador le da seguimiento al trabajo del docente.**
- **El coordinador le comunica al docente qué aspectos de su trabajo puede mejorar.**
- **En el nivel o departamento se confía en el trabajo que realiza el coordinador.**
- **El coordinador transmite confianza cuando realiza sus labores.**

Los aspectos que tienen mayor puntuación son los referentes a la confianza y comunicación que se genera entre el coordinador y los docentes. De acuerdo a la bibliografía consultada, la comunicación es vital para que se den los procesos dentro de la institución.

A la vez, hay aspectos que los docentes plantean como los más deficientes y son los que impiden que se alcance una alta satisfacción laboral; estos son:

- **El salario que percibe el docente del Colegio Capouilliez no cubre las necesidades económicas básicas.**
- **El salario que recibe mensualmente no le permite ahorrar mensualmente.**
- **La compensación económica es injusta de acuerdo al tipo de tarea que realiza el docente del Colegio Capouilliez.**

- **El salario es injusto en comparación con el que pagan otras instituciones educativas que poseen un estatus económico semejante al del Colegio Capouilliez.**
- **La institución educativa ha brindado compensaciones no económicas, pero no han sido suficientes para motivar al personal y contribuir con la satisfacción laboral y la identificación con el establecimiento.**
- **El desempeño laboral y la preparación académica de los docentes no les ha permitido ascender dentro de la institución educativa.**

El descontento principal se centra en las compensaciones económicas y no económicas. De acuerdo a las teorías de la motivación, es indispensable que las necesidades básicas estén satisfechas y su labor vaya llenando los diferentes niveles.

Un dato importante en el estudio es el cálculo de la correlación de Spearman a través de los datos brutos de la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez y el número de días que se han ausentado a sus actividades en la institución educativa de enero a mayo de 2006.

En la tabla 4.8 se presentan los datos de la satisfacción laboral y la inasistencia de los docentes agrupados en rangos y se les asignó un valor de 1 a 5 para que se trabaje con valores semejantes y se pueda obtener la correlación entre la satisfacción laboral y el ausentismo. La variable X es la satisfacción laboral de la muestra y la variable Y es el número de días que se ha ausentado a sus actividades cada docente del Colegio Capouilliez.

Tabla 4.8 Valor asignado a los rangos de satisfacción laboral y ausencias de los docentes del Colegio Capouilliez.

Satisfacción laboral (x)	Valor	Ausencias (y)	Valor
82 – 102	1	7	1
123 – 103	2	5 – 6	2
144 – 124	3	3 – 4	3
145 – 165	4	1 – 2	4
166 – 186	5	0	5

Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

Al organizar los valores de la variable X en forma descendente, se asigna un número de 1 a 40 (número de la muestra) y ese es el dato R1. Posteriormente se hizo lo mismo con la variable Y. Para obtener D se resta R1 y R2. Luego se eleva al cuadrado el dato de la columna D. La columna de x muestra el valor que se le asignó a la satisfacción laboral (X) de acuerdo a los rangos establecidos; de igual manera con y, que se refiere al valor asignado según la tabla 4.8.

Tabla 4.9 Valores de la satisfacción laboral (X) y la inasistencia de enero a mayo de 2006 (Y) de la muestra de docentes del Colegio Capouilliez.

No. docente	X	x	Y	y	R1	R2	D	D ²
10	186	5	6	2	6	39	-32.5	1056.25
13	184	5	0	5	6	6.5	-0.5	0.25
36	176	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
14	174	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
17	174	5	2	4	6	25	-18.5	342.25
15	170	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
33	170	5	0	5	6	6.5	-0.5	0.25
11	168	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
37	168	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
12	166	5	1	4	6	25	-18.5	342.25
20	166	5	2	4	6	25	-18.5	342.25
27	166	5	2	4	6	25	-18.5	342.25

No. docente	X	X	Y	y	R1	R2	D	D ²
23	164	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
39	164	4	5	2	19	39	-19.5	380.25
16	162	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
25	160	4	2	4	19	25	-5.5	30.25
22	158	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
35	158	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
1	156	4	3	3	19	37	-18	324
19	152	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
5	150	4	0	5	19	6.5	12.5	156.25
40	150	4	7	1	19	40	-21	441
3	148	4	2	4	19	25	-5.5	30.25
9	148	4	1	4	19	25	-5.5	30.25
29	148	4	2	4	19	25	-5.5	30.25
2	146	4	1	4	19	25	-5.5	30.25
24	140	3	2	4	30.5	25	6	36
6	138	3	1	4	30.5	25	6	36
8	138	3	0	5	30.5	6.5	24	576
26	136	3	0	5	30.5	6.5	24	576
28	136	3	2	4	30.5	25	6	36
31	134	3	2	4	30.5	25	6	36
32	134	3	1	4	30.5	25	6	36
21	132	3	2	4	30.5	25	6	36
30	128	3	2	4	30.5	25	6	36
4	120	2	0	5	37	6.5	30.5	930.25
7	120	2	0	5	37	6.5	30.5	930.25
18	116	2	0	5	37	6.5	30.5	930.25
38	116	2	2	4	37	25	12.5	156.25
34	82	1	1	4	40	25	15.5	240.25

Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

A continuación se calcula la correlación de Spearman entre las dos variables, la satisfacción laboral y el ausentismo a las labores del docente del Colegio Capouilliez.

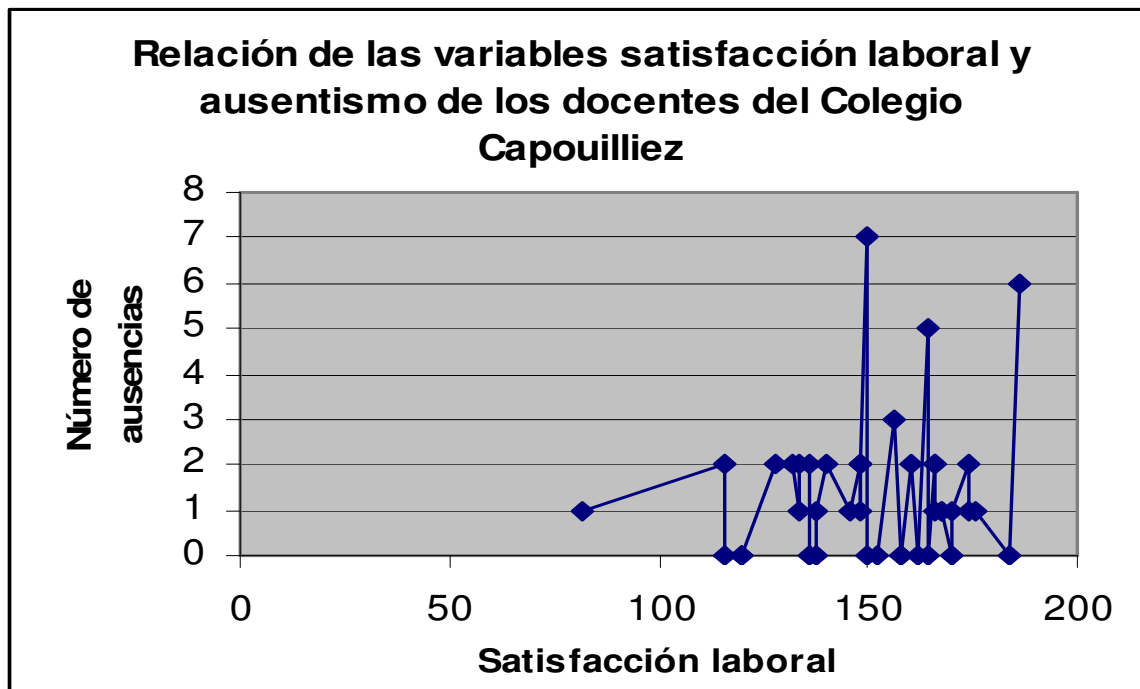
$$\begin{aligned}
 &= 1 - [(6\Sigma D^2) / [N (N^2 - 1)]] \\
 &= 1 - [[(6) (10962.25)] / [(40) (40^2 - 1)]] \\
 &= 1 - (65773.5 / 63960) \\
 &= 1 - 1.028 \\
 &= - 0.028
 \end{aligned}$$

Considerando que el dato es cercano a cero, se puede afirmar que no existe correlación entre las dos variables, satisfacción laboral y la inasistencia al trabajo de los docentes del Colegio Capouilliez.

Al no existir correlación entre las variables, se pueden plantear que **las inasistencias de los docentes tiene diferentes causas**: dolencias físicas que requieren reposo, cuidado de familiares enfermos, trámites personales, actividades personales o familiares, fallecimiento de un pariente, entre otras.

El gráfico 4.10 muestra la relación de las dos variables, satisfacción laboral y ausentismo de los docentes del Colegio Capouilliez, de enero a mayo de 2006. Como se puede observar, la gráfica confirma que no existe correlación entre las dos variables.

Gráfica 4.10 Nube de puntos de la relación de la satisfacción laboral y el ausentismo de los docentes del Colegio Capouilliez.



Fuente: Trabajo de campo del estudio de tesis realizado de enero a mayo de 2006.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del estudio:

1. Se confirma la hipótesis nula, pues la correlación entre la satisfacción laboral del docente del Colegio Capouilliez y el ausentismo laboral es muy cercana al valor cero.
2. Al referirse a los tres niveles de trabajo (preprimario, primario y secundario), se puede concluir que el nivel primario es el que muestra mayor semejanza en su satisfacción laboral, mientras que el nivel preprimario y secundario presentan menor satisfacción y los datos arrojados son más dispersos.
3. Los maestros que laboran en el nivel preprimario como secundario indican que su insatisfacción laboral en la institución educativa radica en la comunicación con el coordinador, como jefe inmediato, el salario mensual que perciben no es el justo de acuerdo a su criterio y que no existen compensadores no económicos que motiven su trabajo.
4. En la muestra que conformó el estudio se integraron personas de 18 a 55 años de edad. Se puede concluir que los docentes que se encuentran en el rango de 36 a 45 y de 46 a 55 años expresan una mayor satisfacción laboral que los maestros que se encuentran en los dos rangos de edad inferior (18 a 25 y 26 a 35).
5. Los varones que conformaron la muestra manifiestan una satisfacción laboral más estable y apegada al promedio que las mujeres.

6. La muestra de docentes del Colegio Capouilliez considera que el salario que recibe por sus labores no es justo de acuerdo a las tareas que debe realizar y no es competitivo con respecto al de otras instituciones educativas.
7. Cuando se menciona el proceso de comunicación entre el coordinador y el docente, se resalta la labor efectiva del jefe al comunicar el plan de trabajo y de supervisar las tareas de los maestros. El aspecto que se plantea como deficiente es el de reforzar positivamente a los docentes con compensadores no económicos.
8. Otro dato importante para la institución educativa y cualquier otra empresa es el que la muestra del estudio reconoce que, a pesar de su preparación profesional y su labor docente, no ha podido ascender o mejorar sus condiciones laborales.
9. La inasistencia del personal del Colegio Capouilliez oscila entre 0 y 7 días de los 101 que se han laborado en los cinco primeros meses de 2006. De acuerdo a las leyes laborales, las personas que han excedido los tres días de inasistencia y no han presentado constancia de suspensión, han sido afectas al descuento del tiempo no trabajado.
10. El promedio de las inasistencias es de 1.4 días. Y hay una dispersión de 1.58 días. El promedio de inasistencia de las mujeres que conforman la muestra es de 1.49 días, mientras que en los hombres es menor, siendo de 0.66 de día. El 32.5% de la muestra ha asistido todos los días a sus labores y el 67.5% de los docentes han faltado al menos un día a su trabajo.
11. Las inasistencias aumentan de acuerdo a la edad de los docentes que conforman la muestra, pues los maestros que tienen de 18 a 25 años, se han

ausentado 1.3 día, mientras que el grupo de 26 a 35 años, lo han hecho 0.95 de día. En el rango de 36 a 45 años, han faltado a sus tareas en un promedio de 1.88 días y el rango de personas de 46 a 55 años se han ausentado en 4.5 días.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en la investigación.

1. Considerar, revisar e implementar el plan de compensaciones económicas y no económicas para mejorar la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Capouilliez (Plan de mejora, Anexo A).
2. El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con la Dirección del Colegio Capouilliez deberán revisar y actualizar el Plan de Compensaciones anualmente, a efecto de mantener los beneficios económicos en su valor real y asegurar que la aplicación de las prestaciones provoquen un nivel adecuado de satisfacción laboral en el personal.
3. Es importante realizar anualmente estudios de satisfacción laboral para mejorar las condiciones del cliente interno de la empresa (los docentes), ya que es un recurso valioso y es la carta de presentación de la institución educativa.
4. Establecer un registro de ausentismo, considerando las causas del mismo, así como de la cantidad y tipo de quejas que se reciben por parte de los docentes; que permitirá tener un panorama más amplio de los aspectos que provocan dichas faltas.
5. Desarrollar un programa de capacitación para fortalecer los valores organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arimany, Juan Antonio (1994). *Prestaciones laborales en empresas farmacéuticas internacionales establecidas en la ciudad capital*. Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
2. Brenner, Alan (1995). *Perfil técnico administrativo del supervisor educativo*. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
3. Cordero, María Brina (2003). *Impacto de la insatisfacción laboral, en la rotación de personal en una empresa industrial*. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
4. Chacón, Edgar (1997). *Políticas de administración del recurso humano y su repercusión sobre el desarrollo del mismo, aplicada en las empresas agrícolas exportadoras de melón de Zacapa*. Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
5. Chiavenato, Idalberto (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill. Segunda edición.
6. Chruden, Herbert; Sherman, A. (1987). *Administración de personal*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
7. Davis, Keith; Newstrom, John (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Editorial McGraw Hill. Octava edición.

8. Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición.
9. French, Wendell (1993). *Administración del Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa, S.A. de C. V.
10. García, Elvira (1990). *Los incentivos socio-económicos de las empresas solidaristas en la ciudad de Guatemala*. Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
11. García, Luis Gabriel (1986). *Productividad e incentivos en el desarrollo económico de las industrias*. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
12. Hernández, Roberto; et. al. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill. Segunda edición.
13. Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo (1999). *Comportamiento de las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill. Tercera edición.
14. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz (1996). *Administración. Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw Hill. Décima edición.
15. Mondy, Wayne; Noe, Robert (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación. Novena edición.
16. Palma, Sergio (1995). *Correlación entre factores utilizados en una evaluación de desempeño*. Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.

17. Peláez, Ingrid (1993). *Principales condicionantes que provocan insatisfacción en un grupo de empleados de la administración pública*. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
18. Reyes, Xiomara Odeth (2004). *La gestión de un plan de compensaciones como herramienta para mantener el nivel de la satisfacción del personal. Caso: Sanatorio Nuestra Señora del Pilar*. Guatemala: Tesis de la Universidad de San Carlos.
19. Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima edición.
20. Salguero, Sara Lorena (1995). *Costos y beneficios de ofrecer prestaciones laborales adicionales en empresas exportadoras de productos no tradicionales*. Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
21. Tercero, Olga (1997). *Evaluación de la satisfacción en el trabajo. Caso EDUCA, S.A.* Guatemala: Tesis de la Universidad Rafael Landívar.
22. van Riel, Cees B.M. (1997). *Comunicación corporativa*. España: Editorial Prentice Hall. Primera edición en español.
23. Vargas, Nelson (1994). *Administración moderna de sueldos y salarios. Un enfoque práctico*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO A

PLAN DE MEJORA DE COMPENSACIONES

Después de analizar los resultados del cuestionario que mide la satisfacción laboral del personal docente del Colegio Capouilliez, se propone un plan de mejora de compensaciones para que la institución educativa lo aplique y eleve la identificación de los maestros con la empresa, sus coordinadores y los educandos.

El plan incluye compensaciones económicas directas e indirectas para cubrir las necesidades del docente y se alimente el sentido de pertenencia y lealtad hacia el Colegio Capouilliez.

a. Compensación económica directas

a. 1 Incremento salarial anual

La institución educativa evalúa el desempeño laboral de los docentes y dependiendo de su calificación puede tener un incremento máximo de 5%. Dicha evaluación se realiza en el transcurso del ciclo y al finalizarlo se determina el aumento que obtendrá el docente en su salario del siguiente año.

De acuerdo al Banco de Guatemala, la tasa de inflación anual en el 2004 fue de 9.23% y 8.57% en el 2005.

Considerando que la inflación anual es mayor que el incremento salarial que se obtiene en una plaza de docente del Colegio Capouilliez, se recomienda que la institución educativa realice el aumento salarial de acuerdo a la inflación, para que así el empleado no se empobrezca al

cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda, educación, salud y diversión.

a. 2 Aumento salarial por la adquisición de título universitario o dominio de idioma

La actualización del docente es muy importante, porque puede mantenerse a la vanguardia y contribuir con los avances didácticos y pedagógicos de la empresa.

Es conveniente que el Colegio Capouilliez otorgue un aumento salarial mensual al personal que obtenga un título universitario de una carrera afín a la educación y sea avalado por una universidad guatemalteca, por lo que se propone la siguiente tabla.

Título obtenido	Aumento salarial mensual
Diplomado	Q.250.00
Profesorado o carrera técnica	Q.500.00
Licenciatura	Q.1,000.00
Maestría	Q.1,500.00
Doctorado	Q.2,000.00
Dominio de un segundo idioma (certificado)	Q.500.00

b. Compensaciones económicas indirectas

b.1 Felicitaciones a la excelencia

Con este programa se busca estimular el desempeño de los docentes del Colegio Capouilliez. Los estímulos positivos son excelentes motivadores y contribuirán a que el educador tenga mayor compromiso en sus labores. Se propone felicitar a los docentes por medio de una carta, promover una cartelera en donde se anuncie a los destacados en su desempeño y a los maestros que obtengan logros académicos, deportivos y familiares.

b.2 Felicitación a la asistencia completa

Al finalizar cada trimestre, el Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los coordinadores elaborará un listado del personal que tuvo asistencia completa durante dicho período. Estos docentes serán estimulados y recibirán un diploma y un vale por una cena para dos personas en algún restaurante capitalino.

b.3 Premio por antigüedad

Es importante valorar la estabilidad laboral y la fidelidad a la institución educativa, por lo que se puede dar un regalo al empleado que va alcanzando cierto número de años de servicio en el Colegio Capouilliez.

Antigüedad en años	Regalo para el empleado
5	Pin con el escudo del Colegio Capouilliez.
10	Lapicero con escudo del Colegio Capouilliez y el nombre del empleado.
15	Portafolio de cuero con escudo del Colegio Capouilliez y el nombre del empleado.
20	Reloj con el Escudo del Colegio Capouilliez y el nombre del empleado grabado en la parte posterior.
25	Anillo con escudo del Colegio Capouilliez.
30	Viaje al interior de la república.

b.4 Seguro de gastos médicos

La salud es condición necesaria para asistir y rendir en las actividades diarias, por lo que se propone que la institución educativa adquiera y cubra los costos de un seguro de gastos médicos y dental para que los docentes del Colegio Capouilliez mantengan un control de su estado físico y dental y recurran al médico cuando tengan alguna dolencia. Existen planes de seguro colectivo en donde el costo de dicho servicio disminuye significativamente.

Esta propuesta también tiene como propósito que el docente del Colegio Capouilliez no invierta tiempo innecesario para ser atendido en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) o en los hospitales nacionales.

Existen en Guatemala múltiples empresas que brindan el seguro de gastos médicos. Una de las propuestas es la de una aseguradora que protege a los docentes ante cualquier enfermedad o accidente con un plan diseñado con base en módulos básicos y opcionales. Se puede aplicar a educadores entre los 18 y 55 años de edad. El costo es de Q.65.00 mensual por trabajador asegurado.

b.5 Utilización de instalaciones

Área para celebraciones

La identificación con la institución en donde se labora permite que el empleado se sienta más satisfecho.

Las instalaciones del Colegio Capouilliez no se utilizan durante el sábado por la tarde, el domingo y días festivos. Por lo que se propone que los docentes que laboran para la institución puedan utilizar, por un mínimo costo, el patio externo de las instalaciones para celebraciones del educador con sus familiares. En estos casos el docente es responsable del buen uso que se haga de las instalaciones y de dejar el área limpia.

El área que se propone tiene un sector techado con ocho mesas en donde se pueden acomodar ochenta personas, espacio al aire libre y servicios sanitarios.

Piscina

La piscina puede ser un útil recurso para que los docentes del Colegio Capouilliez puedan practicar deporte o recrearse con sus familias. Esta área puede utilizarse durante los sábados, domingos y días festivos.

El área de piscina cuenta con vestidores, duchas y sanitarios para que sean utilizadas por los docentes y sus familias.

b.6 Instrucción deportiva

El deporte es necesario para que la persona se ejercite y mantenga una mejor condición física, por ello se pueden aprovechar los recursos existentes en la institución educativa.

El Colegio Capouilliez tiene un salón en donde se puede dar una clase de aeróbicos para el personal docente. Esta clase se puede llevar a cabo de 16:00 a 17:00 horas, cuando los docentes han concluido sus actividades. La profesora que tiene a su cargo los aeróbicos con los alumnos, puede trabajar con el personal docente.

También se puede proponer la práctica de baloncesto, fútbol y natación. Estas actividades se pueden realizar de lunes a viernes de 16:00 a 17:00 horas en las canchas y la piscina de la institución. El personal de deportes asumiría el trabajo con un pago por hora extra.

b.7 Cursos de computación e idioma inglés

En la actualidad el personal docente debe tener conocimientos de computación y dominar el idioma inglés, por lo que el Colegio Capouilliez puede contribuir con dicho aprendizaje, aprovechando las instalaciones, el equipo y el personal especializado con el que cuenta.

Los cursos pueden llevarse a cabo de lunes a viernes de 14:00 a 17:00 horas. Se asignan niveles y se imparten dos horas a la semana. Dichas clases pueden estar a cargo del personal del Departamento de Inglés.

El costo de estas clases puede ser de manera compartida, la institución aporta la mitad del costo y al docente se le descuenta de su salario mensual la otra mitad.

b.8 Diplomados relacionados con educación

Las universidades privadas han ampliado sus servicios y promueven diplomados o carreras técnicas a las instituciones que reúnan un mínimo de estudiantes dentro de su personal existente.

El Colegio Capouilliez cuenta con las instalaciones para que el personal docente pueda recibir capacitación. Y el costo de la carrera puede ser descontado del salario mensual del empleado.

b.9 Excursión anual

Anualmente se organizará una excursión a las instalaciones del IRTRA (Instituto de Recreación de los Trabajadores) ubicado en el departamento de Retalhuleu (Xocomil y Xetulul). La institución educativa proporciona el bus y el almuerzo.

Esta actividad tiene como finalidad promover la recreación, relajación e interacción social del personal docente.

b.10 Convivio navideño familiar

Se organizará en el mes de diciembre de cada año, un convivio familiar para los docentes del Colegio Capouilliez. El objetivo es fortalecer la unión familiar y permitir que las familias de los educadores se relacionen.

Se preparan concursos de dinámica en familia, un refrigerio y la aparición de Santa Claus con regalos para los niños.

ANEXO B

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

CUESTIONARIO

Se agradece su colaboración y sinceridad al responder este cuestionario que servirá para apoyar un estudio de tesis de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

Nivel	Preprimaria Infantil y Kinder	_____		
	Preprimaria Párvulos y Preparatoria	_____		
	Primaria de 1ero. y 2do. grado	_____		
	Primaria de 3ero. y 4to. grado	_____		
	Primaria de 5to. Y 6to. Grado	_____		
	Básicos	_____		
	Bachillerato	_____		
Sexo	M	_____	F	_____
Edad	18 a 25 años	_____	46 a 55 años	_____
	26 a 35 años	_____	56 a 65 años	_____
	36 a 45 años	_____		
Antigüedad	0 a 5 años	_____	16 a 20 años	_____
	6 a 10 años	_____	21 a 25 años	_____
	11 a 15 años	_____		

Número de inasistencias de enero a mayo de 2006 _____

A continuación encontrará una serie de cuestionamientos con respecto a su sus labores, marque con una equis (X) la opción correspondiente a cada pregunta. No marque más de una respuesta por pregunta. Por favor responda a todas las interrogantes tomando en cuenta que:

0 = Nunca 2 = Pocas veces 4 = Muchas veces 6 = Siempre

No	PREGUNTAS	0	2	4	6
1	¿Su trabajo es agradable?				
2	¿Su coordinador le da tiempo suficiente para que haga su trabajo?				
3	¿Su coordinador le da seguimiento a su trabajo?				
4	¿Hay un ambiente de compañerismo en su trabajo?				
5	¿Su coordinador asigna las tareas específicas en forma clara?				
6	¿Su coordinador comunica el plan general de trabajo en forma clara?				
7	¿Su coordinador planifica y distribuye el trabajo adecuadamente?				
8	¿El salario que percibe cubre sus necesidades básicas?				
9	¿Siente que su trabajo es útil, que aporta beneficios a usted y a otras personas?				
10	¿Su coordinador está interesado en mejorar los métodos de trabajo?				
11	¿Su coordinador escucha sus problemas laborales?				
12	¿Hay armonía en su relación con los compañeros?				
13	¿Su salario le permite ahorrar mensualmente?				
14	¿Su trabajo lo hace sentirse respetado?				
15	¿Conoce con exactitud lo que su coordinador espera de usted en el trabajo?				
16	¿Su coordinador le comunica qué aspectos de su trabajo pueden mejorarse?				
17	¿En su nivel o departamento, se confía en el trabajo que realiza su coordinador?				
18	¿Su trabajo le permite hacer uso de sus aptitudes, habilidades, conocimientos y destrezas?				
19	¿Reconoce la institución (con diplomas, bonos, premios) su desempeño laboral?				
20	¿Su coordinador la estimula a que aporte sugerencias?				

No	PREGUNTAS	0	2	4	6
21	¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas?				
22	¿Su coordinador lo felicita por su buen desempeño?				
23	¿Su coordinador reconoce la calidad de su trabajo?				
24	¿Su coordinador lo estimula a adquirir nuevos conocimientos?				
25	¿Su coordinador comprende los problemas de su trabajo y contribuye a la solución?				
26	¿Su coordinador le transmite confianza cuando realiza sus labores?				
27	¿Su salario es justo de acuerdo al tipo de tareas que usted realiza?				
28	¿Su salario es justo en comparación con los que pagan otras instituciones educativas?				
29	¿La relación que tiene con los educandos, dentro del aula, es cordial?				
30	¿Su coordinador reconoce sus fortalezas en el desempeño de su trabajo (esfuerzo, puntualidad, dedicación y otros)?				
31	¿Los alumnos lo califican como un buen docente?				
32	¿Las tareas que desempeña corresponden a su preparación académica?				
33	¿Considera que los padres de familia están de acuerdo con la labor docente que realiza con sus hijos?				
34	¿Su desempeño laboral y preparación le han permitido ascender dentro de la institución educativa?				
35	¿Comparte los valores que la institución promueve (excelencia, identidad, disciplina, familia, responsabilidad, creatividad, comunicación, productividad, liderazgo, ética y respeto)?				

Muchas gracias por su valiosa colaboración.