

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



**SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN Y  
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE  
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA**

**LICDA. BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ**

**Guatemala, abril de 2015**

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

**"SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN Y  
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE  
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestría en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, 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, actualizado y aprobado por la Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

**ASESORA:**

**MSc. Claudia Elizabeth Aquino García**

**AUTORA:**

**Licda. Brenda Jacqueline Caal Díaz**

**Guatemala, julio de 2015**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Luis Antonio Suarez Roldán
Vocal II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal V:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL  
EXAMEN PRIVADO DE TESIS SEGÚN  
EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente	MSc. Mario Rodolfo Santos Girón
Secretario	MSc. Alfredo Paz Subillaga
Vocal	MSc. Noemí Clarivel Carrillo



## ACTA No. 48-2014

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 del Jurado Examinador, el **17 de noviembre** de 2014, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Brenda Jacqueline Caal Díaz**, carné No. **100020596**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.----- Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **76** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

MSc. Mario Rodolfo Santos Girón  
Presidente

MSc. Alfredo Paz Subillaga  
Secretario



MSc. Noemi Clarivel Carrillo  
Vocal I

Licda. Brenda Jacqueline Caal Díaz  
Postulante



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

**ADENDUM**

ACTA No. 48-2014

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Brenda Jacqueline Caal Díaz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 8 de enero de 2015.

(f)

MSc. Mario Rodolfo Santos Girón  
Presidente



DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

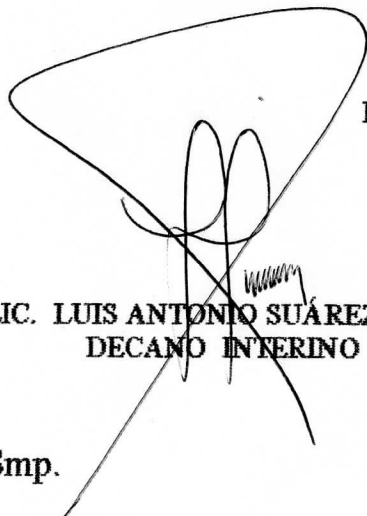
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTICINCO DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 14-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de mayo de 2015, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 48-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE DEPENDENCIAS ADMINISTRATIVAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ, autorizándose su impresión.

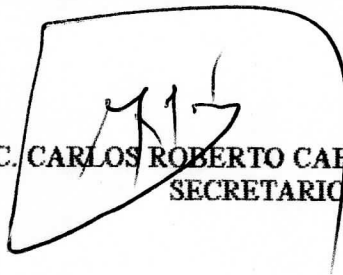
Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO INTERINO

Smp.



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



Ingrid  
PREVISADO

*A Francisco, Andrea, Esteban y Juan Marcos*  
*Con todo mi amor, como símbolo de nuestros triunfos como familia*

## **AGRADECIMIENTOS**

### A Dios

Mi Padre Celestial, quien por su amor me da vida, inteligencia y sabiduría para realizar y concluir cada etapa de mi vida.

### A mi familia

Por amarme tanto, creer en mí, apoyarme y por su inagotable paciencia.

### A mi madre Lucía Díaz

Porque el recuerdo de su amor y lucha, me empuja a continuar trabajando para honrar su nombre y su memoria.

### A mis amigos

Por sus palabras de ánimo y aliento, además por formar parte de este logro, en especial a Lopsany, Mabel, Ana Laura, Karlita y Elbia.

### A la Universidad de San Carlos

Por la oportunidad de formarme en sus aulas, especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas.

### A los empleados de las Dependencias del MINEDUC

Por la colaboración brindada en el desarrollo del estudio.

### A mi asesora y amiga

Licda. Claudia Aquino, por su cariño y apoyo incondicional en este proceso.



## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. ANTECEDENTES .....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. METODOLOGÍA.....	34
3.1. Hipótesis.....	34
3.2. Diseño.....	35
3.3. Objetivos .....	36
3.4. Justificación .....	36
3.5. Definición del problema.....	39
3.6. Método.....	40
3.7. Técnica .....	42
3.8. Población.....	42
3.9. Instrumento.....	43
3.10. Procedimiento utilizado .....	46
4. SITUACIÓN ACTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS DEPENDENCIAS ANALIZADAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	48
4.1. Clima Organizacional .....	50
4.2. Satisfacción Laboral .....	59
5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS .....	68
5.1. Análisis cuantitativo de variables y factores .....	68
5.2. Relación entre variables.....	70
5.3. Prueba de hipótesis para generalización de resultados.....	74
5.4. Prueba de hipótesis para determinar si existen diferencias significativas .....	76
5.5. Modelo de interpretación, tomando como base la teoría de los dos factores de Herzberg .....	81
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	86
BIBLIOGRAFÍA .....	88
ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El clima organizacional como variable dependiente .....	22
Figura 2: Comparación de satisfactores e insatisfactores .....	24

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población y muestra de las Dependencias en análisis.....	43
--	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables, indicadores y medios de verificación .....	35
Tabla 2: Escala de medición de la percepción de los empleados .....	46
Tabla 3: Escala valorativa de evaluación de variables y factores .....	48
Tabla 4: Resultados generales del análisis de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional ..	49
Tabla 5: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de comunicación interna .....	52
Tabla 6: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de reconocimiento.....	54
Tabla 7: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de relaciones interpersonales en el trabajo.....	56
Tabla 8: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de calidad en el trabajo.....	57
Tabla 9: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de compromiso .....	58
Tabla 10: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de eficiencia en la productividad	59
Tabla 11: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con la relación con los superiores .....	61
Tabla 12: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo.....	63
Tabla 13: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con la participación en las decisiones.....	65
Tabla 14: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con su trabajo.....	66
Tabla 15: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con el reconocimiento .....	67
Tabla 16: Clima organizacional (expresado en porcentajes) .....	68
Tabla 17: Satisfacción laboral (expresado en porcentajes).....	69
Tabla 18: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia A .....	71
Tabla 19: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia B .....	72
Tabla 20: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia C.....	73
Tabla 21: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia D.....	74
Tabla 22: Comparación de resultados de las diferencias significativas por variable y factor ...	78
Tabla 23: Factores de Herzberg y factores de satisfacción evaluados.....	81

## RESUMEN

El interés de medir el clima organizacional, aún sigue siendo válido; pues es el medio a través del cual se puede conocer la percepción de un miembro de la institución o un conjunto de empleados de ésta. Parafraseando a Chiang, Salazar y Núñez (2007), el clima organizacional pone de manifiesto como el proceso organizacional y la estructura interactúa con los empleados, lo cual produce las apreciaciones del ambiente laboral, identificando factores que influyen de manera directa en la motivación y satisfacción del trabajo. La satisfacción laboral, es uno de los medios para reconocer la calidad de vida laboral, no solo en términos de bienestar, sino de calidad y productividad.

El análisis, presenta un diseño de investigación de tipo descriptivo (no experimental), cuyo método cuantitativo prueba hipótesis con sustentación numérica y el análisis estadístico. Asimismo, aplica el análisis comparativo; que es una herramienta que permite enfocar similitudes o contrastes entre casos y evalúa las explicaciones opuestas. Este último examina los resultados obtenidos en cada una de las Dependencias del Ministerio de Educación, con la finalidad de resaltar que tan diferentes son y como dentro de cada contexto, los procesos paralelos se juegan de diferentes maneras, como indica Collier (1993).

Determinar la situación actual del clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados del Ministerio de Educación, no es suficiente. Generalizar y comparar las percepciones y actitudes de los empleados de las Dependencias, permite precisar diferencias o similitudes, para establecer la causa de éstas; ya sean demográficas, de índole personal u otras variables exógenas. Por lo que surgen interrogantes tales como: ¿Cuál es la percepción de clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de las unidades de análisis? ¿Cuál es la relación que existe entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral? ¿Existen diferencias en la percepción y actitudes de los empleados en cuanto a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción

laboral entre las Dependencias en análisis? Interrogantes de los cuales se deriva el tema de la investigación.

Por lo anterior, el objetivo principal del estudio fue establecer la condición actual y la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública, las cuales fueron nombradas como Dependencia A, B, C y D. Asimismo, como se relacionan las variables y la incidencias de una sobre otra; pero principalmente la comparación de la percepción y actitudes de los empleados, para el análisis de las diferencias significativas existentes.

Para el logro de los objetivos planteados se aplicó un cuestionario dividido en dos partes, una evaluando clima organizacional y la otra satisfacción laboral. Posteriormente al cuestionario, se pudo establecer que ambas variables en las Direcciones Departamentales de Educación, no alcanzaron a ser aceptables, no obstante, en las Direcciones de Nivel Central sí. Además, que existe una relación directamente proporcional entre variables, es decir que si una aumenta la otra también y viceversa. En este mismo tema, se estableció que la satisfacción laboral influye en el clima organizacional de la siguiente manera: en la Dependencia A en 46.8%; B en 66.80%; C en 53.75% y D en 60.23%; la diferencia se debe a otros factores.

Además, se realizó prueba de hipótesis con el estadístico de prueba Z, para establecer generalizaciones, en las cuales se determinó que si se hubiera realizado un censo, en lugar de tomar una muestra, los resultados obtenidos en la evaluación de las variables probablemente hubieran estado en el 65% esperado, establecido por Great Place to Work en un ranking internacional.

En la prueba de hipótesis para encontrar diferencias significativas, se utilizó como estadístico de prueba t por considerarse más exacta; por lo que se logró

comprobar que la Dependencia C, es la que presenta diferencias en las variables y algunos de los factores analizados con respecto todas las demás Dependencias.

De acuerdo Robbins (2009), la teoría de los dos factores de Herzberg indica que existen factores que producen satisfacción laboral y éstos son distintos que los que llevan a insatisfacción. En consecuencia, las condiciones de trabajo como calidad de la supervisión, salario, políticas de la empresa, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral los denominó factores de higiene. En el caso de los factores que producen satisfacción Herzberg recomienda motivar a las personas en su puesto, pensando en factores como: ascender, reconocimiento, responsabilidad y logros.

Por último y derivado de lo anterior, en el presente estudio, se comprobó que existen similitudes entre esta teoría y algunos factores de satisfacción laboral, de los cuales el factor de condiciones físicas en el trabajo, los factores sociales y control técnico, tienen correspondencia directa y tanto en la teoría como en estudio, son factores que producen algún grado de insatisfacción.

Entre los factores de satisfacción, se evaluaron el sentimiento de reconocimiento, autorrealización y logro o cumplimiento; éstos últimos, corresponden con los factores satisfacción con el trabajo, los cuales producen satisfacción a los empleados de las Dependencias en el estudio realizado.

En el caso del factor de reconocimiento, no llena las expectativas como factor de motivación. Por lo que, se comprueba que la teoría de Herzberg, es aplicable en análisis comparativos de clima organizacional y satisfacción laboral, pues los factores que propone tienen correspondencia directa con los factores de las variables mencionadas.

## INTRODUCCIÓN

La Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. Para ello, es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento como lo indica López (2011); para realizar los procesos de la actividad administrativa, es necesaria la intervención del recurso humano que la integra, el cual es regido en Guatemala a través de la Ley de Servicio Civil y su respectivo Reglamento; el Ministerio de Educación, cuenta también con su Reglamento Orgánico Interno, Acuerdo Gubernativo 225-2008, el cual establece las funciones de cada unidad que conforma el Ministerio, refiriéndose en el capítulo 25 a la Dirección de Recursos Humanos, donde se determinan sus funciones, entre las cuales no se hallan prácticas formalizadas vinculadas a la gestión del clima ni de la comunicación. Por lo tanto, no es obligatoriedad de la Dirección de Recursos Humanos realizar este tipo de estudios. Por esta razón son escasos los registros existentes y en caso de haberse hecho estudios al respecto son internos o no reconocidos.

Derivado de lo anterior, surgen interrogantes que dan origen al tema de estudio “Satisfacción laboral y clima organizacional. Evaluación y análisis comparativo entre Dependencias administrativas de una Institución Pública”, el cual es reflejo del problema identificado, pues no se conoce con certeza acerca de las percepciones y los aspectos actitudinales de los empleados de dicho Ministerio. Aunque medir únicamente estas perspectivas en la actualidad no fue suficiente, haciéndose necesaria la generalización y comparación entre las Dependencias que se tomaron como unidades de análisis, para determinar las diferencias encontradas en unos casos y en otros no. Comparar las percepciones de los empleados permite identificar en qué áreas existe la necesidad de desarrollar programas que motiven al empleado y que pueda ser replicado a otras unidades.

En cuanto a hipótesis corroboradas, se puede decir que existen diferencias entre Dependencias, de los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque no en todos los casos, aun cuando estas tienen las mismas características administrativas y organizacionales; que para su comprobación, fue necesario el análisis estadístico descriptivo, correlacional, prueba de hipótesis y el análisis comparativos de variables y factores.

En el contenido del estudio, se describe en el primer capítulo los antecedentes del Ministerio de Educación, su normativa en la cual se establece su rectoría en la educación del país, así como sus funciones. También se describe el marco filosófico y las políticas educativas, las cuales son base de su accionar. Además se hace referencia a las Direcciones Departamentales de Educación, a las generalidades de la ciudad capital y las del Departamento de Sololá, que fue seleccionado dado que conocer al enlace, facilitó la recolección de la información.

El capítulo dos muestra el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación, el cual incluye las definiciones de los conceptos relacionados con la Administración Pública, clima organizacional y satisfacción laboral, características, factores, medición e instrumentos generalmente utilizados. Asimismo, en el capítulo tres, se describe la metodología utilizada para realizar la investigación, esto es hipótesis, objetivos, justificación, definición del problema, población, muestra e instrumento, además del procedimiento utilizado.

La situación actual del clima organizacional y satisfacción laboral en las Dependencias unidades de análisis, se describen en el capítulo cuatro, en términos de resultados. En el capítulo cinco, se incluye el análisis comparativo que utiliza como base los resultados obtenidos en el capítulo anterior. La comparación se realiza a través de correlaciones, pruebas de hipótesis y la teoría de los dos factores de Herzberg. Se incluyen en los anexos, el instrumento aplicado al personal que formó parte de la muestra, gráficas de dispersión de las correlaciones entre variables y los resultados de las pruebas de hipótesis para las generalizaciones y diferencias significativas.

## 1. ANTECEDENTES

El Ministerio de Educación es una Institución del Organismo Ejecutivo, responsable de aplicar el régimen jurídico concerniente a los servicios educativos de los subsistemas escolar y extraescolar en toda la República; por lo cual debe planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas relacionadas con dichos servicios de conformidad con la ley. Para los asuntos que le competen, el Ministerio de Educación, desarrolla funciones sustantivas, de gestión administrativa, de apoyo técnico y control interno (Acuerdo Gubernativo 225-2008)<sup>1</sup>

El 18 de julio de 1872 se estableció como Ministerio de Educación, bajo la Presidencia Provisional del General Miguel García Granados. En enero de 1875 se instituye la Educación del Nivel Primario como gratuita. En febrero del mismo año, se publica la Ley orgánica de Segunda Enseñanza y se decreta los estudios a Nivel Medio para obtener el Diploma de Bachiller en Ciencias y Letras. A partir del año 1997 el MINEDUC concentra sus actividades administrativas en un solo lugar (edificio zona 10 de la ciudad capital).

Actualmente el MINEDUC se rige con la Ley de Servicio Civil Decreto 1748-1968 y cuenta con el Acuerdo Ministerial 2072-2009, el cual contiene el Reglamento interno de trabajo, que hace referencia al recurso humano en los procesos de: selección y reclutamiento de personal administrativo, evaluación del desempeño, capacitación, higiene y seguridad y administración de personal (licencias, permisos, horarios, vacaciones, etc.); entre las funciones específicas del MINEDUC, no se hallan prácticas formales vinculadas a la gestión del clima y comunicación.

El Sistema Educativo Nacional se fundamenta en la Constitución de la República de Guatemala, Artículos del 71 al 81, Sección cuarta, Título II, Capítulo I, en los cuales se indica la obligación del Estado en proporcionar y facilitar educación a

---

<sup>1</sup>Acuerdo Gubernativo 225-2008, Artículos 2 y 3



sus habitantes sin discriminación alguna. Asimismo, se enfatiza en que estos tienen el derecho y la obligación de recibir educación gratuita en los Niveles Inicial, Preprimaria, Primaria y Básica, dentro de los límites de edad que fije la ley.

Además de la Carta Magna, existe un conjunto de Leyes y Acuerdos que dan sustento a su accionar, entre los principales se encuentran los siguientes:

**a. Decreto Número 12-91, Ley de Educación Nacional**

Especifica los principios en los que se fundamenta la educación en Guatemala y los fines de la educación, los subsistemas de educación nacional, establece los derechos y obligaciones del Estado, educandos, padres de familia, educadores y directores, las Modalidades de la Educación, la calidad, el planeamiento y evaluación, la supervisión educativa, la validez de estudios, títulos y diplomas.

**b. El Decreto 114-97 del Congreso de la República de Guatemala**

En el Artículo 33, establece las funciones del Ministerio de Educación.

**c. Acuerdo Gubernativo 225-2008, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación.**

Acuerdo que establece la estructura orgánica interna, las funciones y los mecanismos de coordinación del Ministerio de Educación.

**Otros instrumentos que rigen el accionar del Ministerio de Educación:**

**a. Acuerdos de Paz:** En el Acuerdo de Identidad y Derecho de los Pueblos Indígenas, el Gobierno se comprometió a impulsar la reforma del sistema educativo, impulsar la regionalización de la educación, la igualdad de oportunidades de la mujer en la educación, el aumento al presupuesto de educación y la adecuación de los contenidos educativos, así como la ampliación de la cobertura de los servicios educativos en todos los niveles, la oferta de Educación Bilingüe en el medio rural y la ampliación del porcentaje del alfabetismo, entre otros.

- b. El Decreto Legislativo 1485, Ley de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional:** Norma las relaciones laborales entre los maestros y el Estado, es decir, desarrolla los principios constitucionales relativos a la dignificación económica, social y cultural del Magisterio Nacional.
- c. Convenios Internacionales:** Dentro de este marco, se pueden mencionar los compromisos vertidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, Legislación contra la Discriminación (Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial y el Convenio 169, Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes y la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer) y el Convenio sobre los Derechos del Niño.

## **1.1. Marco filosófico y estratégico del MINEDUC**

### **1.1.1. Misión**

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda, y comprometida con una Guatemala mejor.

### **1.1.2. Visión**

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

### **1.1.3. Políticas Educativas Acuerdo Ministerial No. 3409-2011**

Con el objetivo de establecer las políticas educativas del país, y garantizar su operatividad en el Sistema Educativo en todos sus niveles e instancias, el Ministerio de Educación aprobó el 30 de noviembre de 2011 el Acuerdo Ministerial 3409-2011, que entró en vigencia el 6 de diciembre del mismo año.

Según el Acuerdo 3409-2011 las políticas educativas aprobadas son:

- a. Cobertura
- b. Calidad
- c. Modelo de Gestión
- d. Recurso Humano
- e. Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural
- f. Aumento de la Inversión Educativa
- g. Equidad
- h. Fortalecimiento Institucional y Descentralización

### **1.2. Direcciones Departamentales de Educación**

Las Direcciones Departamentales de Educación fueron creadas debido a los problemas administrativos del Ministerio de Educación y las deficiencias al prestar el servicio educativo, producto en gran medida por la estructura organizativa centralizada, concentrada y burocratizada con que se trabajaba; y con el fin de satisfacer las demandas educativas, conforme a las leyes que rigen las funciones y objetivos del sistema educativo, para coordinar y ejecutar las políticas educativas, por medio de una estructura organizacional que permita una administración más eficiente y a la vez pueda atender las expectativas, intereses y necesidades de la población.

El Gobierno de la República velando por la necesaria desconcentración y descentralización del Sistema Educativo y para implementar las estrategias del Ministerio de Educación procurando la adecuada prestación de los servicios educativos a partir de procesos de planificación, ejecución y administración de las acciones educativas basadas en las necesidades reales e intereses del pueblo y conforme a las leyes que rigen las funciones y los objetivos del Sistema Educativo creó mediante el acuerdo Gubernativo No. 165-96 de fecha 21 de mayo del año 1996, las Direcciones Departamentales de Educación, bajo la rectoría y autoridad superior del Ministerio de Educación, estas fueron ubicadas geográficamente de

conformidad con la división administrativa del territorio nacional, en departamentos.<sup>2</sup>

### **1.3. Generalidades de la ciudad capital de Guatemala**

La Ciudad de Guatemala, cuyo nombre oficial es Nueva Guatemala de la Asunción, es la capital y sede de los poderes gubernamentales de la República de Guatemala, así como sede del Parlamento Centroamericano. La ciudad se encuentra localizada en el área sur-centro del país y cuenta con una gran cantidad de áreas verdes.

Luego de su fundación oficial el 2 de enero de 1776; el crecimiento que tuvo se dio en todas direcciones, siendo predominantes el sur occidente y el sur oriente sobrepasando sus límites jurisdiccionales. Algunas áreas que han sido abarcadas son: Mixco, Santa Catarina Pinula, Villa Nueva (Guatemala) y San José Pinula.

#### **a. Condiciones geográficas**

La Ciudad de Guatemala está ubicada en el valle de la Ermita con alturas que varían entre los 1500-1600 (msnm) posee temperaturas muy suaves entre los 12 y 28 °C; la Altitud: 1.500 metros; Latitud: 14° 37' 15" N; Longitud: 90° 31' 36" O y Extensión: 996km.

#### **• Población**

De acuerdo con el último censo del 2002 realizado en la ciudad, habitaban 2.149.107 personas y para el 2012 se tenía una estimación de 4.703.865 habitantes de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y considerando su área metropolitana, la convierte en la aglomeración urbana más poblada y extensa de América Central.

---

<sup>2</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Recopilación de Leyes educativas, Tomo IV Guatemala, Septiembre de 1998, Pág. 45-46

#### **1.4. Generalidades de la Ciudad de Sololá**

Sololá fue erigido en departamento por decreto de la Asamblea Constituyente del 4 de noviembre de 1825. Formó parte del Estado de los Altos en 1838, 1840, 1848 y 1849 cuando volvió a incorporarse a la República.

Al igual que en la actualidad el territorio del departamento de Sololá estuvo ocupado por tres pueblos, los k'iche', tz'utujil y cakchiquel. Hasta mediados del siglo XV (entre 1425 y 1475), los quichés y cakchiqueles formaron una sola organización política y social.

Por decreto del 12 de agosto de 1872, el gobierno estableció el departamento del Quiché, para lo cual fueron tomados territorios de Sololá y Totonicapán, Empezando de esta manera la reducción del territorio de Sololá.<sup>3</sup>

- **Ubicación geográfica**

El Departamento de Sololá, se encuentra situado en la región Sur Occidental de Guatemala. Limita al Norte con Totonicapán y Quiché, al Sur con Suchitepéquez, al Este con Chimaltenango; y al Oeste con Suchitepéquez y Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 140 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

- **Población**

Según estimaciones de SEGEPLAN, con base en la estructura del XI Censo Nacional de Población y VI de habitación del año 2,003 el total de habitantes ascendía a 307,661 con una densidad de 289.97 habitantes por kilómetro cuadrado.

#### **1.5. Estado de la cuestión con relación al Ministerio de Educación**

En las últimas décadas se ha evaluado el clima organizacional, principalmente de cómo afecta la productividad y la salud de las personas, su influencia en la conducta de los empleados y también de los líderes de las empresas o

---

<sup>3</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Solol%C3%A1\\_\(municipio\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Solol%C3%A1_(municipio))

instituciones, identificando los factores que inciden directamente en la satisfacción laboral. Existen muchos estudios en este tema a nivel internacional tanto del sector público como privado, los encontrados a nivel nacional regularmente son de empresas privadas. En Guatemala, el sector público no cuenta con estudios reconocidos y en el caso del MINEDUC la prioridad en atención al servidor público está en el pago de salarios, la evaluación del desempeño y capacitación; por lo que, entre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, no es un mandato realizar estudios relacionados con clima organizacional y satisfacción laboral.

En algunos casos, empleados de las distintas Dependencias realizan estudios de tesis en distintos temas, de los cuales el único encontrado en el tema, es el elaborado por:

- Ana Rosario Hernández Salguero de la Universidad Rafael Landívar, en el 2012 realizó el estudio titulado: “Estudio del Clima Organización en la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa”, cuyo objetivo era determinar cómo se manifiesta el Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Jutiapa; además, establecer las condiciones de las variables estructurales, establecer la motivación de los empleados en relación con sus necesidades en el trabajo, definir las condiciones del comportamiento institucional, identificar la percepción del ambiente social entre los niveles jerárquicos y determinar si los empleados están satisfechos con las instalaciones físicas y la tecnología utilizada para su trabajo.

Si existen otros estudios en el tema en alguna Dependencia del MINEDUC, no son reconocidos o bien fueron realizados de manera interna, de manera que no existen registros públicos para poder hacer consulta.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del estudio, las definiciones y modelos de clima organizacional y satisfacción laboral que sirvieron como referente, se describen a continuación:

### 2.1. Administración Pública

López, Bernardo en el 2011, pone de manifiesto en el sitio Plaza Pública, que la palabra “administrar” proviene del latín *ad-ministrare*, *ad* (ir, hacia) y *ministrare* (servir, cuidar)...la Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Para López (2011) también, el término Administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. Para ello, es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento. Otra acepción que se le puede dar a la Administración Pública es el de ciencia de gobierno, desarrollada principalmente por el Organismo Ejecutivo sin perjuicio de las funciones relacionadas al legislativo y judicial.

La administración pública incluye la selección de los métodos más convenientes para la prestación de los servicios públicos y hacer cumplir las leyes la dirección y supervisión de las labores necesarias para llevar a la práctica la política pública; la realización de las tareas rutinarias; y la solución de las disputas y demandas que origina el cumplimiento de estas funciones (Escuela de Gestión Pública, UMG, 2014).

## **2.2. Servidor Público**

Se considera servidor público, a la persona individual que ocupe un puesto en la Administración Pública en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligada a prestarle sus servicios o a ejecutarle una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata de la propia Administración Pública (Artículo 4, Decreto 1748-1968). Para efectos de la presente investigación, empleado público será sinónimo de servidor público.

## **2.3. Clima organizacional**

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según (Robbins, 2009), al Clima Organizacional inicialmente se le trató como ambiente organizacional y como ambiente laboral, y también ha recibido tratamientos específicos como el de Clima de Liderazgo. Ahora bien, el tratamiento que debe enfatizarse, es una tendencia contemporánea en la que varios autores equiparan el clima organizacional y la cultura organizacional.

El clima organizacional es derivado de la cultura, según la escuela funcionalista (desde el punto de vista social y antropológico) que establece que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

De allí que el Clima Organizacional, según Glez, Cruz y Franco (2006) se conceptualice como “la representación perceptual que tiene el individuo acerca de sí mismo y de su ámbito de trabajo, en términos de un esquema cognitivo y valorativo que le da significado psicológico personal y social a su trabajo, y que influye determinantemente en su comportamiento y desempeño laboral”.



En los procesos de trabajo, se encuentran como componentes los procesos psicosociales del trabajador y aquellos que son propios de su entorno y que le están impactando. Es obvio que a cada interacción situacional corresponde una reacción inmediata de la persona en la que entran en juego sus valores, actitudes y creencias.

Para Rodríguez Mansilla (2005), el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido que, así como las características de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de las características de ésta.

Rodríguez Mansilla (2005), indica también que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir que, en él se pone atención a variables de factores internos de la organización. Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional, se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas por Rodríguez Mansilla (2005) en el concepto de clima organizacional son:

- Variables de ambiente físico tales como: espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales tales como: el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- Variables de ambiente social tales como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional tales como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, etc.

Estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (2012); el clima Organizacional hace referencia “a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente en el mismo medio y tienen repercusiones en el comportamiento laboral, ya que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. [...] Estas características de la entidad son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa.”

### **2.3.1. Formas o tipos de clima organizacional:**

Rodríguez Mansilla (2005) sostiene que existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto; por lo anterior hace referencia a Rensis Likert (1961,1967) quien indica que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como:

- **Variables causales** tales como: la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.
- **Variables intervinientes:** en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la motivación.
- **Variables finales:** Likert indica que son independientes a las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. Entre ellas, se influyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de la organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí; por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. . A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizaciones, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional, se base en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la

base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantienen un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **2.3.2. Importancia del clima organizacional:**

Lima, Jorge (2005) en su tesis menciona que, el clima organizacional es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Por ejemplo, el estilo de supervisión, la calidad de capacitación, las relaciones laborales, las políticas organizacionales, las prácticas de comunicación, los procedimientos administrativos, el ambiente laboral en general. El clima organizacional, pone en relieve como la estructura y proceso organizacional interactúan con los individuos produciendo percepciones del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

Considerando el clima organizacional como se mencionó anteriormente; es una dimensión de calidad de vida laboral y que tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo de los colaboradores; conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y mayor productividad.

### **2.3.3. Características del clima organizacional:**

Según Rodríguez Mansilla (2005):

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios en situaciones coyunturales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de las organizaciones con esta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral.
- La estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en

más de una variable para que el cambio sea duradero; es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

#### **2.3.4. Factores que determinan el clima organizacional:**

El clima organizacional, es un complejo en el que intervienen múltiples variables o factores; pero para Rodríguez Mansilla (2005), a pesar de la complejidad del concepto es posible elaborar su diagnóstico; para dicho diagnóstico, para lo cual cita a Likert quien ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones los que otros autores consideran como factores:

- **Estilo de autoridad:** Forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** Métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicaciones:** Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicación preferidos.
- **Procesos de influencia:** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Procesos de toma de decisiones:** Forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- **Procesos de planificación:** Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control:** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** Métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Asimismo Rodríguez Mansilla (2005), cita a Litwin y Stringer, cuyo cuestionario propuesto mide seis dimensiones o factores:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Remuneraciones:** Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Responsabilidad:** Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
- **Riesgos y toma de decisiones:** Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- **Apoyo:** Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
- **Conflicto:** Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Existe una serie de instrumentos que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente las más frecuentes según Rodríguez Mansilla (2005), se refieren a:

- **Estructura organizacional:** Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- **Relaciones humanas:** Grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
- **Recompensas:** Sistemas de remuneraciones monetarias y recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
- **Reconocimiento:** Grado en que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

- **Autonomía:** Grado en el que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

### **2.3.5. Métodos comunes de medición y análisis del clima organizacional:**

Salcedo (2010) indica que en cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de medición del clima, a continuación se describirán los más implementados en nuestro contexto.

- a. Según *Brunet*, citado por Salcedo (2010) la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:
  - El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
  - El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización.
  - El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
  - La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una



organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de nuestras organizaciones. Entre los cuestionarios más utilizados están:

b. *El cuestionario de Litwin y Stringer* citado por Salcedo (2010):

Para estos autores, el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización. El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

- *Conformidad;*
- *Responsabilidad;*
- *Normas de Excelencia;*
- *Recompensas;*
- *Claridad Organizacional;*
- *Calor y Apoyo;*

c. *El Cuestionario de Rensis Likert* citado por Salcedo (2010):

La herramienta utilizada por Likert, diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero, permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo, permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

d. *John Sudarsky - Test De Clima Organizacional (TECLA)* citado por Salcedo (2010):

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

El proyecto desarrollado por el profesor *John Sudarsky* en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima, el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó los factores la seguridad y el salario porque los consideró importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

- **Seguridad:** Es el sentimiento de los miembros, por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.
- **Salario:** Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Los anteriores modelos han servido de base para el desarrollo de diversidad de cuestionarios, los cuales se contextualizan según las necesidades y las características de las empresas e instituciones en las cuales se aplicarán para el análisis.

Para el logro de los objetivos del presente análisis, se utiliza el cuestionario adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile, el cual incluye los siguientes factores:

**Comunicación interna:** La comunicación se refiere a la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás. Para este trabajo se tomó en cuenta la comunicación con jefes, compañeros y subordinados, en el caso de que se tuvieran (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009).

**Relaciones interpersonales en el trabajo:** Implica el carácter social del trabajador, expresado en el número de contactos o relaciones que entabla con los miembros de la organización. Se exploraron las relaciones con jefes, compañeros y subordinados (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009).

**Reconocimiento:** La institución debe reconocer y distinguir el trabajo bien hecho por parte de sus empleados. No sólo cuando se trata de algo excepcional, sino hacer énfasis en la calidad del trabajo diario (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012)

**Calidad en el trabajo:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Compromiso:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Eficiencia en la productividad:** Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos posibles en la relación producto-insumo, en un período específico y con el adecuado control de la calidad.

#### **2.3.6. La medición del clima organizacional:**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad.

De acuerdo con Cena (2011) los estudios e investigaciones del clima organizacional han agrupado en tres categorías: en primer lugar se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen.

En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima.

Finalmente el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros.

Para el presente estudio, se tomó como referencia la segunda categoría, en la cual la variable independiente es la Satisfacción laboral y el clima como variable dependiente.

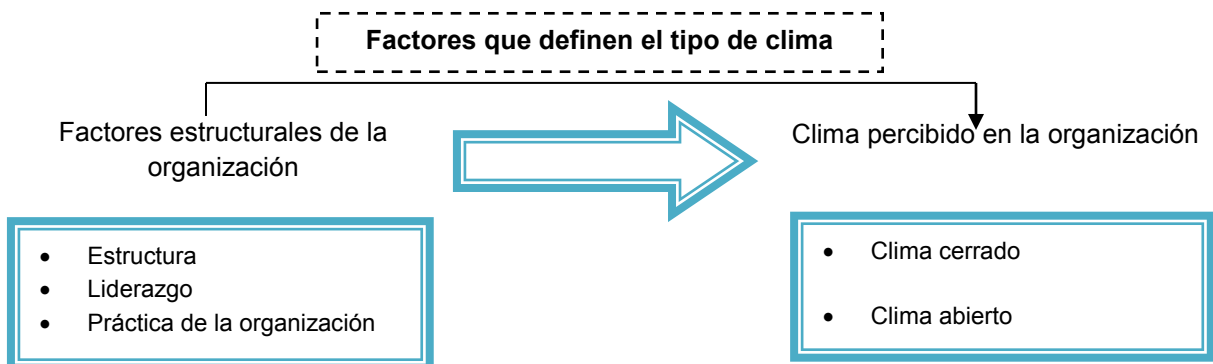
#### **2.3.7. El clima organizacional como variable dependiente:**

Para Cena, Flavio (2011), la estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y los procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima organizacional. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. También los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Factores tales como personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y las políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.

Las investigaciones que se ha realizado en torno a esta categoría han encontrado que existen diversos factores que influyen en el clima organizacional, entre los que destacan: la estructura organizacional y el estilo de liderazgo. En la siguiente figura se considera el clima organizacional como variable dependiente (Cena, 2011).

**Figura 1: El clima organizacional como variable dependiente**



Fuente: del autor Flavio Vera Cena, publicado en [www.calidadnorte.com](http://www.calidadnorte.com)

## 2.4. Motivación

Robbins (2009), define la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir un objetivo.

La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Es el elemento en el que se centra la mayoría, cuando se habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, se debe considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad.

Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

#### **2.4.1. Teoría de los dos factores:**

Robbins (2009), explica la teoría de los dos factores (también llamada teoría de motivación e higiene) que fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas.

A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. En la figura 2 se observan ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo.

Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

**Figura 2: Comparación de satisfactores e insatisfactores**

Factores que producen insatisfacción extrema	Factores que producen satisfacción extrema
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Política y administración de la empresa</li> <li>•Supervisión</li> <li>•Relaciones con el supervisor</li> <li>•Condiciones laborales</li> <li>•Salario</li> <li>•Relaciones con los compañeros</li> <li>•Vida personal</li> <li>•Relación con los subordinados</li> <li>•Estatus</li> <li>•Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Logros</li> <li>•Reconocimiento</li> <li>•El trabajo en sí</li> <li>•Responsabilidad</li> <li>•Progreso</li> <li>•Crecimiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Figura One More Time: How Do You Motivate Employees? De Frederick Herzberg, (Robbins, 2009)

Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción”.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. Apaciguan a su fuerza laboral pero no la motivan. Como resultado, las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo fueron caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuadas, la gente no estará insatisfecha ni tampoco satisfecha.

Si se quiere motivar a las personas en su trabajo, Herzberg sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la bibliografía y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

1. El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpan de las fallas al ambiente extrínseco.
2. La confiabilidad de la metodología de Herzberg está cuestionada. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que contaminen los descubrimientos al interpretar una respuesta de una manera y de otra una respuesta similar.
3. No se utilizó ninguna medición general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y a pesar de eso pensar que éste es aceptable.
4. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que empleó sólo considera la satisfacción pero no la productividad. Para que su investigación sea relevante se debe suponer una relación fuerte entre ambas dimensiones.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg está muy difundida y son pocos los gerentes que no conozcan sus recomendaciones. A muchos gerentes les parecen atractivas las teorías de las necesidades, pero hay que recordar que hubo un tiempo en que la intuición decía que el mundo era plano. En algunas ocasiones la ciencia respalda la intuición, en otras no. En el caso de la teoría de los dos



factores (como en el de la jerarquía de necesidades y de las teorías X y Y) no lo hace (Robbins, 2009).

## **2.5. Percepción**

Robbins (2009), define la percepción como un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.

### **2.5.1. Factores que influyen en la percepción:**

Robbins (2009) indica que algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el *receptor*, en el *objeto* percibido, y en el contexto de la *situación* en la que tiene lugar la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas.

Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o también los individuos con mucho atractivo o carentes por completo de éste. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional.

### **2.5.2. Percepción selectiva:**

Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible asimilar todo lo que se ve, sólo se destacan ciertos estímulos.

## **2.6. Comportamiento organizacional**

Es un tema cada vez más importante, pues trata de cómo las personas de diversos fondos o contextos y valores culturales, deben trabajar juntos con eficacia y eficiencia. Busca enfatizar la comprensión de la conducta en las organizaciones, a fin de desarrollar competencias en prever cómo es probable que la gente se comporte (Ashraf, 2011).

### **2.6.1. Personalidad y organización:**

La personalidad se refiere a algunas cualidades, habilidades y competencias de los individuos, junto a otros rasgos como el aseo personal y la actitud. Personalidad quiere decir, patrones muy específicos de comportamiento de un individuo en determinada situación. Sin embargo, hay ciertas características comunes que siempre surgen en una persona con base en ciertas conclusiones. Por ejemplo: Podrían ser dominantes o de naturaleza sumisa, agresivos o corteses. La personalidad consiste en la organización de los sentimientos, pensamientos, cogniciones y conductas observables.

La mayoría de las estrategias de comportamiento organizacional, buscan utilizar de manera óptima las capacidades de los individuos y de los grupos, hacia el logro de los objetivos organizacionales. El rendimiento de los individuos está en función de su capacidad y la voluntad o el deseo de utilizar su capacidad para alcanzar ciertas metas. Sin embargo, es necesario que el personal esté motivado adecuadamente para cumplir dichos objetivos. Una vez, se es capaz de entender los rasgos de la personalidad de un colaborador, entonces se podrán utilizar los distintos métodos de motivación (Ashraf, 2011).

### **2.6.2. Motivación en el trabajo:**

La motivación, es un proceso que comienza con una necesidad fisiológica o psicológica, que activa un comportamiento, que está dirigido a un objetivo o incentivo. Todas las personas tienen una serie de necesidades básicas; y dentro de determinado sistema socio-cultural, un conjunto de motivos similares; pero difieren en gran medida en la fuerza o disposición en la que una persona se encuentra, en otras palabras la motivación que tiene.

La motivación en el trabajo y la satisfacción laboral, están estrechamente vinculadas con el rendimiento general de los trabajadores y las recompensas posteriores. Un empleado motivado es probable que se sienta satisfecho o no (Ashraf, 2011).

### **2.6.3. Motivación: Mejorar Factores:**

Según Ashraf (2011), existen varias formas en las que el nivel de motivación de los empleados puede ser aumentada y mejorada. Algunos de estos factores son:

**Enriquecimiento del empleo:** Los puestos de trabajo deben ser rediseñados para ofrecer mayores oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento. El enriquecimiento del empleo se compone de una variedad de contenidos del trabajo, un mayor uso de las habilidades del empleado, mayor oportunidad de crecimiento e incremento en la autoridad.

**Tiempo flexible:** Este concepto está diseñado para que el empleado pueda controlar un poco su horario de trabajo. Todo el tiempo de trabajo se divide en “tiempo núcleo” y “tiempo flexible”. Durante el tiempo núcleo el empleado debe estar presente en su lugar de trabajo obligatoriamente; mientras que, en el tiempo flexible es libre de escoger sus propios horarios.

**Empoderamiento:** Significa esencialmente, que se proporciona autoridad a los empleados en su área de operación, para resolver los problemas relacionados con el trabajo sin buscar la aprobación de los mandos altos.

**Círculos de calidad:** Son semi-grupos de trabajo autónomos que cumplen regularmente la función de discutir y resolver problemas relacionados con su área específica y cuyo objetivo es mejorar las condiciones de trabajo y el libre desarrollo del mismo.

**Plan de propiedad de empleados:** Se ha convertido en una herramienta muy importante en la motivación y retención de los empleados. El plan de beneficios de la organización ofrece a los empleados acciones de la empresa, esto en el paquete de beneficios. El objetivo es que los empleados se esfuercen, pues afecta directamente el rendimiento de la empresa y el valor de sus acciones.

#### **2.6.4. Gestión de la recompensa efectiva:**

El reconocimiento de los empleados es una herramienta de comunicación, que refuerza y premia los resultados más importantes para que la gente crea en su organización. Cuando se reconoce a la gente de manera efectiva, para reforzar por el medio elegido las acciones y los comportamientos que se desea la gente los repita; el reconocimiento efectivo, puede ser un sistema sencillo, inmediato y es un arma poderosa.

Las recompensas y el reconocimiento ayudan tanto al empleador como al empleado, pues reciben del trabajo lo que necesitan, es una situación ganar-ganar. Por lo mismo, debe evitarse reconocer a empleados que:

- Son misteriosamente seleccionados.
- Socavan la moral de muchos que no alcanzan a comprender los criterios para competir y ganar.
- Busca votos u otros personalizados, usando criterios subjetivos para determinar ganadores.

El liderazgo y la satisfacción en el trabajo están interrelacionados, en como un liderazgo bien intencionado ayuda a que el proceso de satisfacción en el trabajo proporcione motivación en la atmósfera. El trabajador tradicional admira a sus

líderes y se siente inmensamente satisfecho, si los líderes los toman en confianza y comparten su sabiduría y experiencia (Ashraf, 2011).

## **2.7. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral. La satisfacción del trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de calidad y productividad. Así, en el caso de las instituciones públicas, la variable de satisfacción laboral se reviste de singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo, que se forman al interior de la institución (Chiang, Salazar y Nuñez, 2007).

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo, (2011); cita a Davis & Newstrom (1999), indicando que la satisfacción laboral ha sido definida de múltiples formas, siendo considerada inicialmente como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 2009).

Chiang & Ojeda (2013), citan varios autores quienes definen la satisfacción laboral como: “es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición. Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuye a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva

o cognitiva”, según Brief y Weiss en 2001. Davis y Newstrom en 2002, consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.

### **2.7.1. Determinantes de la satisfacción laboral:**

Parafraseando a Gargallo Castel (2008) quien indica que tras establecer el concepto de satisfacción laboral e identificar la incidencia que la satisfacción de los trabajadores, es necesario profundizar en los factores que inciden en ésta. Por lo que cita a Locke quien en 1976, consideró que el nivel de satisfacción laboral es el sumatorio ponderado de una combinación de aspectos que el empleado valora en su trabajo. En concreto clasifica las dimensiones específicas distinguiendo entre eventos o condiciones y agente de satisfacción laboral. Dentro de los eventos o condiciones incluye los aspectos asociados a la satisfacción con el intrínseco del trabajo, la variedad y la cantidad del mismo, las oportunidades de aprendizaje su dificultad, la posibilidad de éxito, el control sobre los procedimientos, etc.; la retribución cuantitativa y la distribución de la misma en términos de equidad; las promociones, el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas a partir de elogios o críticas y el sentimiento de congruencia con la percepción propia, retribución extrasalarial, seguridad, servicios médicos, vacaciones, luz, horario, ruidos, etc.

Entre los agentes que posibilitan lo anterior destaca la satisfacción con el estilo de supervisión, las relaciones humanas y con los jefes, sus habilidades técnicas, las relaciones con los compañeros, la comunicación, el apoyo y la amistad, la dirección y la empresa en general.

Asimismo, Gargallo Castel (2008) cita a Meliá y Peiró que en 1989-1990, explican seis factores, que incluyen la satisfacción con la supervisión y participación en la organización; relativos a la satisfacción con la supervisión de los superiores, la relación con los mismos, la frecuencia de la supervisión, a la justicia de trato

recibido por la empresa, con la formación recibida y con la participación en las decisiones. Además recogen factores separados a los anteriores, tales como la satisfacción con el ambiente físico, con las prestaciones y la satisfacción intrínseca. También cita a García-Bernal (2005), que obtienen cuatro factores, relacionados con la realización personal en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y los aspectos económicos.

Para Robbins (2009), la satisfacción en el trabajo está determinada por el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Pero esto es algo inherente al concepto. Se debe recordar que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

### **2.7.2. Medición de Satisfacción laboral, sus determinantes y consecuencias:**

Los investigadores han identificado varios factores que conducen a la satisfacción en el trabajo que están ampliamente dividido en dos categorías: Factores organizacionales y determinantes individuales. Entre los factores organizacionales:

**Sistema de recompensa:** Se ha encontrado que en la organización el sistema de recompensa debe estar relacionado con la satisfacción laboral. Esto tiene que ver mucho con la forma en que se distribuyen los beneficios y las promociones.

**Trabajo:** la naturaleza del trabajo contribuye en gran medida. Los factores tales como la flexibilidad, la libertad y apreciación, traigan gran satisfacción y por ende mayor rendimiento del trabajo.

**Supervisión:** La supervisión tiende a ser mayor, cuando los empleados creen que su supervisor es competente y considerado.

**Condiciones de trabajo:** Tiene una relación directa con la satisfacción, salario, desafío y disponibilidad de recursos que son los principales componentes de las condiciones de trabajo.

Los factores individuales y las variables socio-económicas están vinculados a la satisfacción laboral. Los investigadores han encontrado que la gente más joven está más satisfecha. Del mismo modo los hombres están más influenciados, si se les proporciona más autonomía en su trabajo.

Hay una relación directa entre la satisfacción del trabajo y la realización de un empleado. Un trabajador satisfecho hace esfuerzos adicionales dando como resultado un mejor rendimiento en su trabajo (Ashraf, 2011) .



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Hipótesis

Con base a las teorías sugeridas sobre satisfacción laboral y clima organizacional, además del tema-problema de la investigación las hipótesis planteadas se describen a continuación:

$H_1$ : Existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados de las Dependencias objeto de estudio, en cuanto a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción laboral; aun cuando dichas Dependencias tienen las mismas características organizacionales y administrativas, además de pertenecer al mismo sector y cuyos objetivos institucionales son comunes.

$H_0$ : No existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados de las Dependencias objeto de estudio, en cuanto a los factores que determinan el clima organizacional y satisfacción laboral, pues dichas Dependencias tienen las mismas características organizacionales y administrativas, además de pertenecer al mismo sector y cuyos objetivos institucionales son comunes.

$H_a$ : Existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados de las Dependencias objeto de estudio, en cuanto a los factores que determinan la percepción de clima organizacional y satisfacción laboral; sin embargo, no en todos los casos, aun cuando dichas Dependencias tienen las mismas características organizacionales y administrativas, además de pertenecer al mismo sector y cuyos objetivos institucionales son comunes.

Derivado de las hipótesis anteriores, se plantearon variables e indicadores, que sirvieron de referencia para seleccionar las fuentes de información para obtener los datos primarios, la metodología, técnicas e instrumentos.

**Tabla 1: Variables, indicadores y medios de verificación**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medio de verificación</b>
<p><b><u>INDEPENDIENTES:</u></b></p> <p>Factores o dimensiones de satisfacción laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La percepción que los empleados públicos administrativos del sector educativo tienen con respecto a los factores o dimensiones de satisfacción laboral es igual o mayor al *65% de la calificación cuantitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis estadístico de respuestas a los reactivos planteados en un cuestionario</li> <li>Análisis de contraste de hipótesis, como prueba de significación o prueba estadística</li> <li>Análisis de correlación entre variables y factores</li> <li>Análisis comparativo de variables y factores entre Dependencias</li> </ul>
<p><b><u>DEPENDIENTES:</u></b></p> <p>Factores o dimensiones del clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La percepción que los empleados públicos administrativos del sector educativo tienen con respecto a los factores o dimensiones del clima organizacional alcanzan el *65% de la calificación cuantitativa.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

El \*65% asignado en los indicadores, se deriva la metodología de Great Place to Work, la cual establece el ranking de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica; esta metodología indica que es necesario obtener como mínimo 65% para las instituciones de Gobierno (Great Place to Work, 2014).

### 3.2. Diseño

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo no experimental, que se caracteriza porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Para lo cual se aplicaron cuestionarios a los empleados sujetos de estudio.

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo General:**

Establecer la condición actual, la relación y diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados, en cuanto a los factores del clima organizacional y satisfacción laboral en distintas Dependencias Administrativas de una institución pública guatemalteca.

#### **3.3.2. Objetivos específicos:**

- Establecer la percepción del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de las distintas Dependencias objeto de estudio, para precisar los factores que los determinan.
- Determinar la incidencia de una variable sobre el comportamiento de otra, esto es, qué tanto intervienen los factores de satisfacción laboral en la percepción de los factores de clima organizacional, para establecer la relación entre las variables.
- Comparar la percepción de los factores de clima organizacional y satisfacción laboral del personal de las unidades de análisis, para estudiar las diferencias significativas existentes.

### **3.4. Justificación**

El interés de medir el clima organizacional, aún sigue siendo válido; pues es el medio a través del cual se puede conocer la percepción de un miembro de la institución o un conjunto de ésta, lo cual facilita el análisis por unidades o Dependencias; esto implica que se puedan hacer intervenciones justo en donde suceden los hechos y las acciones que se viven diariamente en el clima laboral.

Un clima organizacional positivo propicia mayor motivación y por consiguiente incremento en la productividad, el compromiso y la lealtad, lo cual en la administración pública es primordial, pues su finalidad no es lucrar sino prestar un

servicio a la población. Lograr cambios sustanciales en las actitudes y conductas de los empleados públicos contribuye a mejorar el servicio y la satisfacción del cliente interno y externo; pues ya es bien sabida la insatisfacción por los servicios recibidos por la población.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011), citan a Chiang (2004) quien indica que la relación entre el clima y satisfacción es clara, el amplio espectro de definiciones de ambas variables ha limitado la profundidad de su análisis, encontrando escasos recursos que clarifiquen la forma en que se manifiesta esta relación.

Lo anterior quiere decir, que actualmente no es suficiente la medición del clima organizacional y la satisfacción laboral, pues existen muchos estudios e infinidad de instrumentos para determinarlos; pero es necesario ir más allá de una simple medición para establecer la forma en la que perciben los empleados estas variables que son parte de su día-día, en las empresas o instituciones en las cuales se desempeñan.

Actualmente, la departamentalización en las unidades de la administración pública, pone de manifiesto una gran variedad de micro-climas, los cuales se ven influenciados por distintos factores tanto de índole personal como externo; pero realizar un estudio por cada departamento, sería un proceso demasiado largo y con mucha dificultad se podrían obtener resultados objetivos. Por lo tanto, hacer análisis por Dependencias, permite hacer generalizaciones y comparaciones para determinar diferencias o similitudes en las percepciones y actitudes y determinar si estas se deben a otros factores; además de poder generalizar conocimiento al sector.

Es de suma importancia para la institución, determinar y comparar si existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados en las distintas Dependencias, lo cual permite establecer en qué Dependencias los factores de clima organizacional y satisfacción laboral son buenos, de tal manera que al

observar sus prácticas, éstas puedan replicarse en otras, en las cuáles los factores estén deprimidos.

Actualmente, el Ministerio de Educación de Guatemala, es uno de los Ministerios que cuenta con más empleados del Organismo Ejecutivo (para el año 2013: 134,635 empleados). Su prioridad, es atender a los alumnos inscritos en todos los niveles y modalidades de educación en el sector público; tema prioritario para el Estado y para todos los gobiernos. Además, por contar con una limitada asignación de recursos financieros para el logro de los objetivos institucionales; realizar estudios que permitan diagnosticar la satisfacción de los empleados o bien saber sus opiniones y percepciones en cuanto al clima laboral, es importante pero no prioritario, por lo que no se establece como una función de la Dirección de Recursos Humanos realizar este tipo de estudios. Lo anterior muy a pesar de que entre los empleados se comenta lo “cargado del clima laboral” o la insatisfacción que provocan algunas disposiciones, o bien que en otras Dependencias son afortunados porque tienen muy buen clima, no es suficiente para establecer real y objetivamente las percepciones de los empleados, además establecer si realmente existen diferencias entre Dependencias o bien, si la percepción que los empleados tienen es generalizada.

En este sentido se realizó en cuatro Dependencias de cincuenta con las que cuenta este Ministerio, un estudio de clima organizacional y satisfacción laboral que permita analizar los principales factores que inciden en éstos, para reconocer algunas generalizaciones y diferencias con respecto a los temas para los empleados de las Dependencias de dicho Ministerio, tomando en cuenta principalmente la ubicación geográfica.

La información relativa a la satisfacción en el trabajo y la expectativa de los empleados de las Dependencias que fueron objeto de estudio; permiten establecer que el sentido de pertenencia y percepción del clima existentes, que es indispensable para realizar las intervenciones adecuadas con una perspectiva de éxito, lo cual se logra al incluir un instrumento de medición para el diagnóstico.

### **3.5. Definición del problema**

Para varios autores, el clima organizacional es la percepción personal que los empleados de los distintos niveles tienen de la institución a la que pertenecen y éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

El clima organizacional evidencia como la estructura y proceso organizacional interactúan con los empleados produciendo apreciaciones del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en la motivación y satisfacción en el trabajo. La satisfacción laboral, evidencia la calidad de vida laboral, en términos de calidad y productividad como lo indicaron en el 2007 Chiang, Salazar y Nuñez.

En las Dependencias que conforman el área administrativa del MINEDUC, la estructura organizacional, la división del trabajo, la comunicación, las políticas y los procedimientos, tienen incidencia en la forma que los empleados de la institución perciben el clima organizacional y sienten satisfacción laboral. Esta percepción y sentimiento de satisfacción, puede variar aun cuando todas las Dependencias tienen las mismas características administrativas y estructurales. Asimismo, la ubicación geográfica, la edad, la antigüedad, pueden ser también factores determinantes. La satisfacción laboral es un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia distintos aspectos del trabajo.

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables del comportamiento organizacional, al establecer una relación entre ellas se derivan interrogantes tales como: ¿Cuál es la percepción de clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de las unidades de análisis? ¿Cuál es la relación que existe entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral? ¿Existen diferencias entre las percepciones y actitudes de los empleados en cuanto a los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción laboral de las Dependencias en análisis?

Derivado de lo anterior, conocer y comprender la forma como los empleados perciben su realidad laboral, a través de un diagnóstico apropiado que identifique y compare aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar intervenciones adecuadas y necesarias; de manera que, se pueda realizar una transformación planificada que conduzca a un mayor bienestar y productividad. En este tema, en el Ministerio de Educación aún no se cuenta con estudios, puesto que entre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, la prioridad según el Decreto 225-2008, está en la capacitación del personal administrativo y la evaluación del desempeño. Por lo anterior, en el marco de la Administración de Recursos Humanos, se seleccionó como tema de estudio la interrogante: ¿Existen diferencias en los factores del clima organizacional y satisfacción laboral, que actualmente perciben los empleados de las distintas Dependencias administrativas de una institución pública?

El estudio se realizó en el período comprendido de noviembre 2013 a mayo 2014, utilizando el método sincrónico ya que éste permite explicar los fenómenos sociales a través de sus relaciones con fenómenos que se dan en el mismo tiempo.

Se realizó un muestreo probabilístico estratificado e intencional, porque permite comparar resultados entre segmentos, grupos o nichos de la población. Dicha muestra estuvo integrada por los empleados administrativos de dos Dependencias de Nivel Central ubicadas una en cada edificio de la planta central y dos Direcciones Departamentales de Educación, una ubicada en el área metropolitana y una en el interior del país, en el área de occidente; lo anterior debido que actualmente existen 50 Dependencias pertenecientes al Ministerio de Educación en el territorio nacional.

### **3.6. Método**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, pues usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer percepciones, actitudes y probar teorías. Además porque se

espera que se reporten resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones.

Asimismo, el método del análisis comparativo de variables también fue aplicado, pues es un método que puede ser utilizado como complemento a otros métodos de investigación. Para Collier (1993), la comparación es una herramienta fundamental del análisis. Agudiza el poder de descripción, y juega un papel en la formación de conceptos, enfocando similitudes o contrastes entre casos. Un objetivo central y legítimo del análisis comparativo es la evaluación de explicaciones opuestas.

Collier (1993) cita a Theda Skocpol y Margaret Somers (1980), quienes argumentaron, que los estudios comparativos deberían entenderse no solamente en términos de este único objetivo, sino en términos de otros diferentes, aunque en el fondo conectados. En primer lugar se considera el examen sistemático de la covariación de casos con la finalidad de un análisis causal. El segundo es el examen de un número de casos con la finalidad de mostrar que un modelo o conjunto particular de conceptos ilumina eficazmente a estos casos. En el tercer tipo de comparación es el examen de dos o más casos a fin de subrayar qué tan diferentes son, estableciendo así un marco para la interpretación de cómo los procesos paralelos de cambio se juegan de diferentes maneras dentro de cada contexto. Este contraste de contextos es fundamental para el aspecto más interpretativo de las ciencias sociales y refleja otra forma de comparación que, de hecho se usa frecuentemente. Este último, es el utilizado en la presente investigación.

El Método para la bibliografía y las referencias bibliográficas utilizado, es el de la American Psychological Association -APA-.



### **3.7. Técnica**

Para realizar la investigación se utilizaron como instrumentos: Cuestionarios o boletas, cuadros de tabulado de información y fichas de estudio y bibliográficas.

Al finalizar la recolección y tabulado de datos, la información se presenta en cuadros, tablas y gráficas y cuyo análisis está en función de los objetivos de la investigación y las variables e indicadores de las hipótesis planteadas. Se generalizaron los hallazgos de la muestra a la población para lo cual se realizó un análisis estadístico, utilizando hojas electrónicas de Excel previamente preparadas y se utilizó la misma aplicación, para encontrar diferencias significativas entre las Dependencias en análisis.

### **3.8. Población**

En primer lugar, no está demás mencionar que las Dependencias fueron codificadas con letras, para evitar conflictos de intereses entre las personas que participaron en el estudio. Asimismo, los puestos ocupados por los empleados sujetos de estudio, se clasificaron funcionalmente en los siguientes niveles jerárquicos: Director, Subdirector, Coordinador, Técnico y Asistente.

La población estuvo integrada por 272 empleados administrativos, de las cuatro Dependencias en estudio. El tipo de muestreo utilizado fue el aleatorio estratificado proporcional, para lo cual se utilizó una matriz predeterminada (*ver Anexo 2*), en una hoja de cálculo Excel, para lo que se aplicó un nivel de confianza de 95%, obteniéndose una muestra total de 159 personas. De los cálculos anteriores, se determinó el factor 0.584558824, que al ser aplicado a cada población dio como resultado las siguientes muestras:

**Cuadro 1: Población y muestra de las Dependencias en análisis**

No.	Dependencia	Cantidad de empleados	Muestra
1	A	40	23
2	B	82	48
3	C	76	44
4	D	74	43
	<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>159</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Además se aplicó el factor finito de corrección con muestreo sin reemplazo (pues no se devuelven los elementos hasta que se haya extraído toda la muestra). Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó la fórmula a partir del 5% de máximo error de estimación (*ver Anexo 3*).

Lo anterior significa que, se puede tener una confianza del 95%, sobre la proporción muestral y que ésta no diferirá de la proporción real en más de 0.05 o 5%; que es el máximo error de estimación permitido, previamente seleccionado.

### 3.8.1. Muestra

En la muestra total, de 159 empleados encuestados, se determinó que la edad promedio es de 40 años. Asimismo, el porcentaje de hombres encuestados es de 43%, 56% de mujeres y 1% no contestó a qué género pertenece. En relación a la antigüedad, el 50% tiene de 1 a 5 años de trabajar en la institución; el 22% tiene de 6 a 10 años; 17% tiene de 11 a 15 años; el 3% tiene de 16 a 20 años y el 6% tiene 21 años o más de trabajar en la institución, indistintamente de trabajar en la misma Dependencia o no durante ese tiempo. La anterior muestra está compuesta por cuatro submuestras, cuyas características específicas por Dependencia, pueden ser consultados en el *Anexo 4*.

### 3.9. Instrumento

Para la investigación, de campo se utilizó el instrumento adaptado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile y validado con

anterioridad (Chiang, Salazar y Nuñez, 2007). El instrumento utilizado para medir la satisfacción laboral de los empleados fue el de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró de la Universidad de Valencia, como lo indican Chiang, Salazar y Nuñez. En ambos instrumentos miden con respuestas basadas en escala tipo Likert (*ver Anexo 1*), pues es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, comportamientos y percepciones. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes y percepciones, como una relación que va de lo favorable a lo desfavorable, esta técnica además de situar a cada individuo en un punto determinado, toma en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales. La escala de Likert utiliza enunciados o proposiciones; es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

El cuestionario estuvo dividido en dos secciones: la primera incluía factores de clima organizacional y la segunda los referentes a la satisfacción laboral. Asimismo, se utilizaron respuestas de opción múltiple, para indicar si se está de acuerdo, no se está seguro o en desacuerdo, con el reactivo propuesto.

Para la variable de clima organizacional, se tomaron en cuenta las seis dimensiones o factores siguientes:

1. Comunicación interna
2. Reconocimiento
3. Relaciones interpersonales en el trabajo
4. Calidad en el trabajo
5. Compromiso
6. Eficiencia en la productividad

La versión original del instrumento, considera doce dimensiones, que incluye las seis enumeradas anteriormente y además: *Toma decisiones, entorno físico, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, objetivos de la institución y coordinación externa.*

Éstas últimas dimensiones, fueron descartadas de la variable de Clima Organizacional, por considerarse que en el Sector Estatal no es relevante medir éstos factores, derivado de que en el caso de los objetivos institucionales, éstos se derivan de la normativa correspondiente y que son de beneficio social. La adaptación al cambio es un proceso normal, el cual se lleva a cabo cada cuatro años cuando hay cambio de gobierno o bien cuando hay cambio de autoridades.

La delegación de actividades y funciones, la coordinación externa y la toma de decisiones, están descritos en el Acuerdo Gubernativo 225-2008 y en los manuales de funciones de cada Dependencia, los cuales pueden ser consultados por los empleados. Sin embargo, en la variable de Satisfacción Laboral, si se analiza *la participación en la toma de decisiones*, ya que se pretende conocer las actitudes y conductas de los empleados aún cuando éstos tienen conocimiento del proceso de toma de decisiones y su participación en él.

Como factores de Satisfacción laboral, se incluyen:

1. Satisfacción con la relación con los superiores
2. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo
3. Satisfacción con la participación en las decisiones
4. Satisfacción con el trabajo
5. Satisfacción con el reconocimiento

En el caso de los factores relacionados con el *Reconocimiento*, se mide tanto en la variable dependiente como la variable independiente, derivado de que evalúan distintos aspectos, en el clima organizacional: capacitación, desarrollo personal y el reconocimiento directo del jefe inmediato; en el caso de satisfacción laboral: promoción, formación y salario.

La escala valorativa de evaluación de los cuestionarios, se describen en la tabla 2:

**Tabla 2: Escala de medición de la percepción de los empleados**

Escala	Valor cuantitativo	Descripción
Muy de acuerdo/ Muy Satisfecho	5	Percepción y/o actitud positiva y favorable hacia los factores de Satisfacción laboral y el clima organizacional
De acuerdo/ Satisfecho	4	
No estoy seguro/a	3	Puntuación neutral
En desacuerdo/ Insatisfecho	2	Percepción y/o actitud negativa y desfavorable hacia los factores de Satisfacción laboral y el clima organizacional
Totalmente en desacuerdo / Totalmente insatisfecho	1	

Fuente: Elaboración propia, con base a la construcción de escalas de actitud tipo Thurst y Likert.

Se exceptúan los reactivos ci4 y r19 cuyas calificaciones son contrarias a las anteriores, debido a la lógica e intención del reactivo (*ver anexo 1*).

### 3.10. Procedimiento utilizado

Como primera actividad, se aplicaron los cuestionarios a los 159 empleados de la muestra total, distribuidos entre las Dependencias objeto de análisis (*ver Cuadro 1*); para lo cual se visitó en el lugar de trabajo a cada uno de los que se encontraban en el perímetro de la capital. En el caso de los empleados del interior, se aplicó el cuestionario a través de un enlace (persona en la Dependencia del interior, quien colaboró en la aplicación de los cuestionarios).

Reunidos los cuestionarios, se procesaron los datos, para lo cual fue necesario la codificación de los ítems de cada uno de los factores, utilizando dos letras del nombre del factor y el número del ítem para identificarlos rápidamente.

Posteriormente se utilizaron matrices en hojas electrónicas de Excel, en las cuales se registraron los datos obtenidos de las calificaciones consignadas por cada uno de los empleados, en los cuestionarios de cada una de las Dependencias objeto de estudio. Una vez registrados los datos, se establecieron los totales de cada ítem y los totales globales; tanto por variable, como por factor. Esta información sirvió de base para la obtención de las calificaciones, a través de la aplicación de la fórmula matemática de la ecuación de la recta ( $y = ax \pm b$ ), en la cual se obtuvo

la calificación mínima y máxima, sustituyendo la variable “x” con el valor de la calificación obtenida por variable y por factor objeto de estudio.

Se procedió a graficar los resultados por variable y los factores de cada una de éstas, con las calificaciones obtenidas respectivamente. Posteriormente se trazaron líneas para diferenciar el punteo obtenido y compararlo con el esperado. Asimismo, se generaron gráficas de dispersión para determinar la correlación entre las variables, ubicando la satisfacción laboral en el eje de las ordenadas (x) como variable independiente; y el clima organizacional en el eje de las abscisas (y) como variable dependiente (*ver anexo 5*).

En relación a la comparación, primero se aplicó prueba de hipótesis para proporciones utilizando Z, para establecer si los puntajes obtenidos de las muestras, pueden servir para hacer generalizaciones en torno a la población, siendo estos punteos menores o mayores a los esperados.

En cuanto a las comparaciones para determinar diferencias significativas entre Dependencias, se aplicó la prueba de hipótesis para dos medias con varianzas iguales, lo cual se determinó con la prueba F (razón de Fisher); además se utilizó como estadístico de prueba t de Student. En este análisis, la prueba de hipótesis se utilizó para comparar variables y factores entre Dependencias; dicha comparación se realizó de uno a uno con las muestras, es decir: AyB, AyC, AyD; ByC, ByD, CyD.

El análisis comparativo, se realizó mediante un esquema de matrices, en el cual es posible visualizar y comparar la evaluación de variables y factores, las generalizaciones y posteriormente las diferencias si las hubiera o no. Asimismo, se comparó resultados con la teoría de los dos Factores de Herzberg.

#### 4. SITUACIÓN ACTUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS DEPENDENCIAS ANALIZADAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

La valoración de las variables propuestas en la investigación, consta de una valoración cuantitativa y otra cualitativa, las cuales se relacionan de la siguiente manera:

**Tabla 3: Escala valorativa de evaluación de variables y factores**

Valoración Cuantitativa	Valoración Cualitativa
100%	Excelente
85%- 99%	Bueno
65%–84%	Aceptable
45%–64%	Regular
25%–44%	Malo
0% –24%	Pésimo

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

La anterior tabla, se deriva de la valoración asignada para el clima organizacional en algunos países de Latinoamérica, los cuales utilizan la metodología de Great Place to Work, para establecer el ranking de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica; esta metodología establece que es necesario obtener como mínimo un 70% de Trust Index<sup>4</sup> que en términos generales mide la percepción de los empleados con respecto al clima organizacional. Sin embargo, para las instituciones de Gobierno se considera un mínimo de 65%, en ésta metodología<sup>5</sup> (Great Place to Work, 2014).

Tomando como referencia la anterior metodología, se consideró que de 65% en adelante las mediciones obtenidas de clima organizacional, fueron aceptables y los resultados obtenidos en este sentido se presentan a continuación.

<sup>4</sup>Trust Index®: encuesta que representa la voz del colaborador y mide la confianza con base en tres relaciones: con el jefe, con el trabajo y con los compañeros.

<sup>5</sup>Certificación Great Place to Work México, Reglas para Ranking.

**Tabla 4: Resultados generales del análisis de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional**

	Satisfacción Laboral	Clima Organizacional	Coefficiente Correlación	Coefficiente Determinación
<b>Todas las Dependencias</b>	61.48%	64.33%	63.02%	39.72%
<b>Dependencia A</b>	68.99%	66.90%	68.41%	46.80%
<b>Dependencia B</b>	65.36%	67.54%	81.73%	66.80%
<b>Dependencia C</b>	53.43%	56.96%	73.32%	53.75%
<b>Dependencia D</b>	61.18%	61.27%	77.61%	60.23%

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Los resultados en términos generales, indican que tanto la variable independiente como la variable dependiente, no alcanzaron el 65% esperado; es decir, que en ambos casos y cualitativamente, tanto la satisfacción laboral como el clima organizacional son regulares.

Tanto en Satisfacción Laboral como en el Clima Organizacional, se compara la valoración según el ranking internacional y se establece que las Dependencias A y B, son las que llegan a la valoración esperada, por lo que se puede decir que es aceptable. No así, las Dependencias C y D cuya valoración es menor; en ambas variables se considera como regular (*ver Tabla 3*).

En la tabla 4, se observa también que el coeficiente de correlación ( $r$ ), indica una correlación positiva (*ver Anexo 5*) y que se puede considerar que existe una relación directamente proporcional entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral; es decir, que si los valores de la variable independiente (satisfacción laboral) incrementan o disminuyen, también incrementarán o disminuirán los valores de la variable dependiente (clima organizacional).



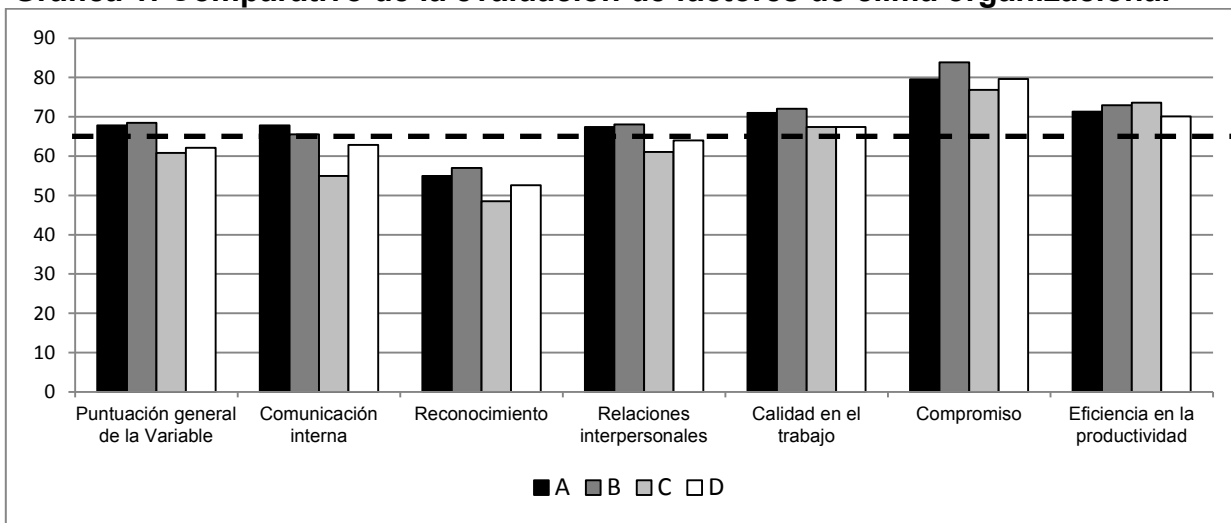
Los valores obtenidos en el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), indican en qué medida o bien cuánto, en términos numéricos, es afectada la variable dependiente por la independiente. Los resultados de la tabla 4, indican que en términos generales la Satisfacción Laboral influye en 39.72% el Clima Organizacional de las Dependencias y que el 60.28% se debe a otras causas ajenas a la satisfacción.

En la misma tabla, se muestra también los datos detallados de cada Dependencia; en el caso de la Dependencia B, el clima organizacional depende en un 66.80% de la satisfacción laboral de los empleados de esa Dependencia, el otro 33.20% se debe a otras causas, siendo esta la Dependencia que muestra un mayor porcentaje en esta relación. De igual manera la Dependencia A, C y D muestran porcentajes cercanos a 1 (46.8%, 53.75% y 60.20% respectivamente).

Los resultados descritos en los párrafos anteriores, se desagregan a continuación, para que se pueda observar de una manera más amplia los factores que los determinaron; asimismo los reactivos que recogieron las percepciones de los empleados que participaron en el análisis.

#### **4.1. Clima Organizacional**

En la gráfica siguiente, se puede observar de forma comparativa las puntuaciones obtenidas por las Dependencias, los factores que componen la variable de clima organizacional y la puntuación esperada (65% en línea discontinua). Asimismo, se distinguen los factores como la comunicación interna y el reconocimiento, que se encuentran débiles y el compromiso y la eficiencia en la productividad se encuentran fortalecidos.

**Gráfica 1: Comparativo de la evaluación de factores de clima organizacional**

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

#### 4.1.1. Factores de la escala de clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados de cada factor que compone la variable de Clima Organizacional; los cuales muestran la calificación total en la cual fue aplicada la fórmula de la ecuación de la recta, no así en los datos que reflejan la suma del porcentaje de respuesta esperado, es decir “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

Lo anterior implica que, cada reactivo tiene el 100% del puntaje obtenido, distribuido en cada posible respuesta: “Muy de acuerdo”, “de acuerdo”, “no estoy seguro/a”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”; y en la tabla se presentan únicamente los que representan una percepción considerada como positiva.

##### a. Comunicación interna

Los resultados en la evaluación de la percepción del factor de comunicación interna, expresados en los cuestionarios por lo empleados fueron:

**Tabla 5: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de comunicación interna**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo	100%	88%	59%	88%
La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada	96%	90%	70%	86%
Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco	88%	81%	48%	79%
Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información	17%	10%	11%	9%
Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, de modo que no hayan confusiones	79%	60%	32%	58%
Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo	58%	69%	48%	63%
Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera	83%	85%	45%	88%
En mi departamento/unidad se trabaja en equipo	58%	65%	50%	49%
En mi departamento/unidad avanzamos en la misma dirección	71%	63%	65%	58%
Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo	54%	44%	50%	40%
Nuestros mecanismos de comunicación son los adecuados	42%	54%	52%	47%
Se realizan reuniones efectivas de trabajo	46%	42%	45%	42%
Respetamos nuestro tiempo mutuamente	88%	77%	55%	79%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>68%</b>	<b>66%</b>	<b>55%</b>	<b>63%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En el factor de Comunicación interna, las Dependencias C y D, son las que muestran menor puntuación y en todos los casos dicho factor se considera cualitativamente regular (*ver Tabla 3*).

Los porcentajes que afectan positivamente al factor en análisis, indican que en su mayoría, los empleados expresaron que existe plena libertad para conversar con los jefes en temas relacionados con el trabajo, que la relación con el jefe inmediato es de confianza y se recibe apoyo. Asimismo, que no existe tanta dificultad de hablar con el jefe de forma franca y sincera cuando surge un problema relacionado con trabajo.

En el mismo tema, se observa que el jefe contribuye poco en explicar el qué hacer del trabajo, de tal manera que no haya confusiones; esto quiere decir que se pueden producir errores en el área de trabajo debido a la falta de información. Sin embargo, al promediar el porcentaje de respuesta de las cuatro Dependencias, el 60% indicó que al buscar de manera individual, si recibe la información necesaria para realizar bien el trabajo. Analizando lo anterior, se sugiere que es más productiva para el trabajo cualquier información conseguida por el empleado, que la que pueda recibir de su jefe para cumplir de manera efectiva con sus funciones.

Otro punto muy importante al hablar de éste factor, es la relación con los compañeros de trabajo, que según el 84% en promedio de las respuestas indican que, las relaciones interpersonales son cordiales. El 73% indicó que existe respeto mutuo del tiempo; sin embargo, únicamente el 43% indica que se realizan reuniones efectivas de trabajo.

Además el 46% en promedio indicaron que no todos comparten información personal con los demás compañeros, esto quiere decir que existen reservas entre los miembros del grupo, pues las relaciones interpersonales son buenas, pero se quedan únicamente a nivel de compañeros de trabajo, no de amistad y confianza; según lo indicaron algunos empleados que quisieron compartir impresiones acerca del cuestionario y querían ahondar en algunos temas.

En cuanto a la percepción del trabajo en equipo, los porcentajes más bajos fueron los obtenidos de las Dependencias C y D, lo cual implica que en éstas Dependencias los empleados no tienen sentido de pertenencia, no sienten tener objetivos comunes con sus compañeros y de igual manera sienten que no aportan con sus habilidades y destrezas al trabajo desempeñado en su unidad o departamento.

#### **b. Reconocimiento**

El factor de reconocimiento es el que incide de manera directa en la percepción desfavorable; es un factor muy sensible para los grupos encuestados.

**Tabla 6: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de reconocimiento**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados	50%	65%	27%	53%
Existe equidad en el acceso a la capacitación	50%	52%	41%	49%
Los empleados de su departamento/unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos	38%	46%	30%	23%
Hemos sido partícipes de los buenos resultados	67%	65%	59%	53%
Mi jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos	63%	44%	36%	42%
Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, ni reconocimiento	59%	33%	20%	30%
El compañero que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas	38%	38%	45%	37%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>54.91%</b>	<b>56.99%</b>	<b>48.54%</b>	<b>52.57%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En este factor, se evaluó la posibilidad de desarrollo para los empleados, así como la equidad en el acceso a la capacitación, punto en el cual la respuesta favorable global estuvo en promedio en 49% y 48% respectivamente. Lo anterior, derivado de que los empleados no son nombrados a recibir las capacitaciones que le son de utilidad para el desempeño de su trabajo, en algunos casos por exceso de trabajo en las fechas de la capacitación los empleados no pueden asistir a las mismas. Asimismo, otros son enviados porque no tienen mucha carga de trabajo o bien por cuestiones personales.

Este factor también incluye y hace énfasis principalmente, en la relación del jefe con los colaboradores bajo su autoridad; en cuanto a que se sienten poco elogiados por su jefe, más criticados y corregidos (66%), además de que se hace énfasis más en los puntos débiles que en las habilidades de sus subalternos (56%). Lo anterior quiere decir, que según la percepción de los empleados, el jefe genera resentimientos y divisiones entre los colaboradores, pues contribuye a que

estos tengan baja autoestima, lo cual favorece al acomodamiento, a la falta de proactividad e indiferencia hacia el trabajo.

Asimismo, se confirma que existen grupos de trabajo que probablemente no reciben la atención debida, ni tampoco reconocimiento; cuyo porcentaje de respuesta esperado en promedio es de 64% (en este reactivo, la respuesta esperada es “en desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”), de igual manera para un gran porcentaje el jefe critica más que elogiar a las personas (60%). En las puntuaciones anteriores, las Dependencias B, C y D son las que contribuyen más en los bajos porcentajes obtenidos. En este tema las percepciones de los empleados son desfavorables.

Además un 60% en promedio indicó que han sido participes de los buenos resultados, lo cual quiere decir que estas personas son las que contribuyen realizando su trabajo.

### **c. Relaciones interpersonales en el trabajo**

Tomando en cuenta que las relaciones interpersonales se refieren expresamente a la interacción entre las personas, a la forma en que se desarrollan y actúan mientras se relacionan; es un factor que en las Dependencias C y D, no alcanzan el 65% esperado. En la siguiente tabla se describen los puntajes y porcentajes de respuesta en los reactivos que evaluaron dicho factor:

**Tabla 7: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de relaciones interpersonales en el trabajo**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Lo pasamos bien trabajando juntos	88%	85%	64%	72%
Tenemos ganas de ir a trabajar cada día	92%	96%	89%	88%
Nos ayudamos y animamos unos a otros	63%	79%	43%	70%
Nuestra comunicación es abierta y transparente	58%	54%	41%	44%
Confiamos los unos en los otros	54%	52%	43%	42%
Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros	54%	63%	43%	60%
Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás	83%	69%	73%	67%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>67.41%</b>	<b>68.08%</b>	<b>61.04%</b>	<b>63.95%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En los porcentajes de respuesta obtenidos, se incluyen temas tales como: si se sienten bien al trabajar juntos, si se ayudan y animan unos a otros, en cuanto si existe confianza entre los compañeros de trabajo, si la comunicación entre compañeros es abierta y transparente; un punto muy importante evaluado en este factor, es el respeto hacia los demás en sus habilidades, deseos y personalidad; además, se consideró si existen murmuraciones entre compañeros.

Entre los puntos considerados en este factor, los más débiles están en relación a una comunicación abierta y transparente, la confianza y las murmuraciones (52%, 53% y 45% en promedio respectivamente). Lo anterior indica que, entre las personas las relaciones no son del todo adecuadas y éstas en algún momento se vuelven críticas y pueden contribuir al bajo desempeño, tanto a nivel personal como de equipo. Las buenas relaciones entre los miembros de una unidad, que incluyan buena comunicación y confianza, son muestras de interés y de amistad, puntos en los cuales más o menos el 50% en promedio de los empleados encuestados consideran que es así.

#### d. Calidad en el trabajo

En el factor de calidad en el trabajo, se evaluaron puntos tales como: tomarse en serio la calidad, evaluar la calidad de las actividades de trabajo, hacer uso óptimo de los recursos, hacer realmente lo mejor y todo lo que se pueda hacer, trabajar para lograr mejoras, orden y disciplina; en lo cual las apreciaciones sobrepasan la expectativa, pudiendo decir que este aspecto se considera aceptable como factor de clima organizacional en todas las Dependencias objeto de estudio; como se observa en el siguiente detalle de punteos y porcentajes de respuesta, obtenidos por reactivo de este factor.

**Tabla 8: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de calidad en el trabajo**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
En nuestro departamento/unidad nos tomamos en serio la calidad	75%	79%	75%	72%
Conocemos nuestras fortalezas y debilidades	79%	81%	82%	79%
Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades	46%	75%	61%	63%
Hacemos uso óptimo de nuestros recursos	92%	83%	66%	79%
Exigimos calidad entre nosotros	88%	75%	73%	77%
Hacemos realmente todo lo que podemos hacer	88%	75%	95%	77%
Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/unidad	67%	67%	64%	53%
Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo	54%	71%	64%	65%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>70.96%</b>	<b>72.07%</b>	<b>67.40%</b>	<b>67.37%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Se puede decir que la calidad en el trabajo en la mayoría de los casos, se consideró según los resultados, de forma individual (aún cuando los reactivos estaban expresados en plural) y no por la colaboración de un equipo o porque existen relaciones excelentes con todos los compañeros con los que trabaja en su unidad. Cada uno hace su esfuerzo y trabaja según su propia calidad; asimismo,



esta cualidad es considerada en pequeños grupos de trabajo, que seguramente se fijan metas y trabajan como verdaderos equipos.

#### e. Compromiso

Las percepciones de los encuestados, giraron alrededor del cumplimiento con los compromisos de trabajo y la disposición a hacer esfuerzos extras si el trabajo lo requiriera en algún momento. La tabla 9, detalla las percepciones de los empleados en los aspectos antes mencionados.

**Tabla 9: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de compromiso**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo (compromisos)	88%	96%	86%	88%
Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige	92%	98%	95%	93%
Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento/unidad	83%	100%	91%	98%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>79.51%</b>	<b>83.85%</b>	<b>76.89%</b>	<b>79.65%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Los puntajes y porcentajes obtenidos en la percepción del factor de compromiso, dejan ver la disposición que existe entre los empleados a hacer el trabajo aún en tiempo extraordinario, a pesar de que en muchos casos este tiempo no es remunerado. Asimismo, se percibe la responsabilidad con el trabajo que sienten los empleados, principalmente porque casi todos los compromisos de trabajo tienen fechas de cumplimiento y están reglamentados en ley. Todos estos compromisos, implican la ejecución de un presupuesto, registro de la ejecución tanto física como financiera en los sistemas del Estado, proveer información a las autoridades superiores, así como a los organismos del Estado que los requieran (SEGEPLAN, MINFIN, etc.).

#### f. Eficiencia en la productividad

Las impresiones recogidas en este tema, se encuentran en el rango de aceptable (ver Tabla 4). La eficiencia en la productividad, está relacionada con la respuesta de las unidades o departamentos hacia las expectativas institucionales; además con la oportuna realización de las tareas bajo las normas establecidas y optimizando los recursos. En este factor todas las puntuaciones sobrepasaron la expectativa como se observa en la tabla 11.

**Tabla 10: Resultados obtenidos en la evaluación del factor de eficiencia en la productividad**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Responde su departamento/unidad con las expectativas institucionales con respecto a su eficiencia y productividad	83%	81%	84%	74%
Las tareas siempre son realizadas de forma oportuna, de acuerdo con las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos	75%	73%	82%	72%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>71.35%</b>	<b>72.92%</b>	<b>73.58%</b>	<b>70.06%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

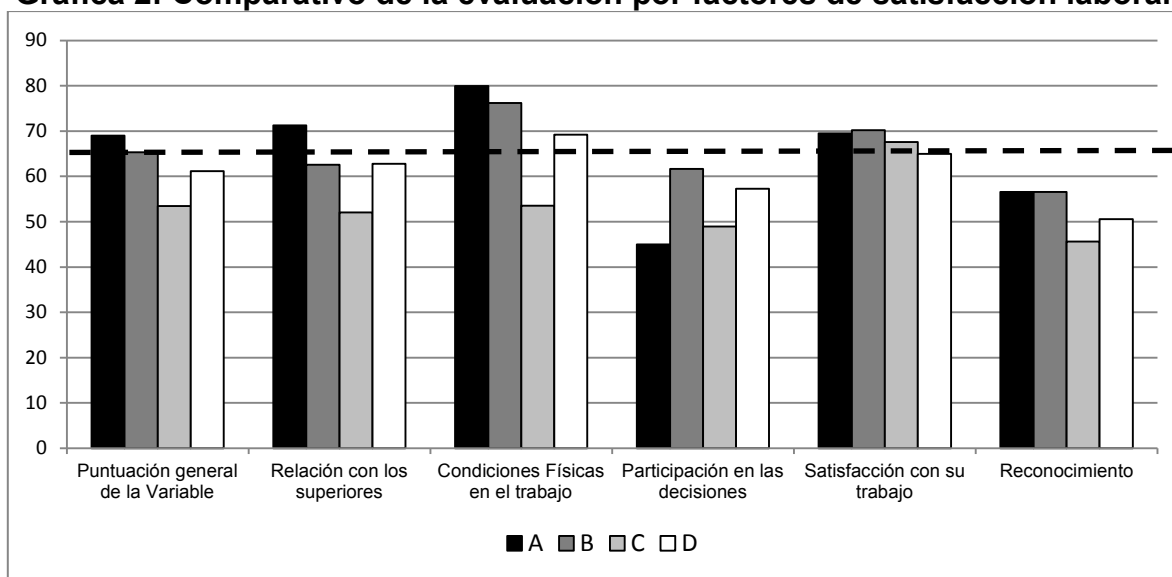
Es imprescindible resaltar que, las percepciones más deprimidas en el clima organizacional son las que están directamente relacionadas con las personas y no precisamente con el trabajo. En las apreciaciones relacionadas con el trabajo, los porcentajes y puntuaciones muestran percepciones y actitudes positivas y favorables de los empleados hacia esos temas, no así para las de relaciones interpersonales.

#### 4.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral, motiva a los empleados a mantener una actitud positiva en la institución para el logro de los objetivos de ésta. A través del análisis de la satisfacción laboral, las autoridades podrán reconocer las repercusiones que tienen las normas, procedimientos y disposiciones en los empleados.

En el análisis de satisfacción laboral, los resultados se ven afectados definitivamente por los factores que los integran, en algunos casos presentan porcentajes mayores a 65% y en general la mayor debilidad está en los factores de relación con los superiores, participación de la toma de decisiones y reconocimiento; siendo éstos últimos los que tienen las menores puntuaciones en las Dependencias analizadas.

**Gráfica 2: Comparativo de la evaluación por factores de satisfacción laboral**



Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En la gráfica anterior, se observa de forma comparativa los porcentajes de respuesta alcanzados en cada uno de los factores por Dependencia y la puntuación esperada (línea punteada); claramente se puede diferenciar en qué factores la percepción de los empleados alcanzó ésta última. A continuación se presenta un análisis detallado por factor.

#### 4.2.1. Factores de la escala de satisfacción laboral

Los resultados de los factores que componen la variable de Satisfacción Laboral, presentan la calificación total después de aplicarse la fórmula correspondiente. En el caso de los datos que muestran el porcentaje de respuesta esperado, solamente se reflejan los obtenidos en las respuestas: “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

### a. Satisfacción con la relación con los superiores

La relación con los superiores, nuevamente tiene un matiz de relaciones interpersonales principalmente cuando éstas son específicamente con el jefe. A continuación los resultados de las percepciones de los empleados con respecto a este factor.

**Tabla 11: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con la relación con los superiores**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
La frecuencia con que es supervisado su trabajo	71%	54%	61%	65%
La supervisión que ejercen sobre usted	67%	65%	50%	70%
Las relaciones personales con sus superiores	92%	73%	50%	72%
La forma en que sus superiores juzgan sus tareas	71%	52%	36%	49%
El apoyo que recibe de sus superiores	75%	63%	41%	60%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>75.21%</b>	<b>62.60%</b>	<b>52.05%</b>	<b>62.79%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014

Es muy importante destacar que, es un factor que se ve afectado porque la mayoría de los puestos de autoridad, son puestos políticos; por lo que personas que en muchos casos nunca han trabajado en el Estado o bien desconocen el funcionamiento de las distintas Dependencias, ocupan los puestos sin autoridad técnica (conocimiento del funcionamiento, los sistemas de gobierno, la ejecución presupuestaria, las leyes, etc.), únicamente con la autoridad formal. En casos como el anterior, la relación con la autoridad es casi nula, debido a ese mismo desconocimiento los jefes raramente se acercan a los técnicos. Los técnicos por su parte realizan el trabajo asignado, que por ley le corresponde a su Dependencia y las autoridades solamente se encargan de las formalidades. Sin embargo, también existen autoridades que no solamente tienen la autoridad formal, sino también la técnica por el conocimiento y la experiencia en el trabajo del Estado, pero en ambos casos existen desavenencias personales, ya sea como

resultado de la actitud, el comportamiento y la personalidad de los involucrados. Derivado de lo anterior, la insatisfacción puede reflejarse en la supervisión y el apoyo que se recibe de los superiores; además en la forma en que se evalúan las tareas puede no ser tan objetiva y esto repercute en el factor del reconocimiento, como lo muestra el 52% promedio de los empleados encuestados que sienten insatisfacción en este tema.

En términos generales, la relación con los superiores tiene una actitud percibida más o menos favorable. Lo anterior indica que las personas encuestadas en un 63% promedio, ven de forma positiva la supervisión y la frecuencia con que se realiza.

Asimismo, existen buenas relaciones personales con sus jefes, independientemente del trabajo, lo cual implica un trato atento principalmente en las Dependencias A, B y D que son las que tienen mayor porcentaje en estos ítems pues sobrepasan el 60% promedio; no así la Dependencia C, en la cual también se reflejó en sus porcentajes gran desacuerdo en la forma en la que ven y juzgan sus jefes las tareas que realizan y el poco apoyo que reciben de éstos. Lo anterior refleja de alguna manera la inconformidad de los empleados de la Dependencia C.

Es importante resaltar, el hecho de que en el caso de los técnicos y los asistentes, el superior no solamente se refiere a los Directores y Subdirectores, sino también a los coordinadores. Según la teoría no debe existir dualidad de mando (Pañeda, 2004); empero, es una realidad que viven los empleados en las Dependencias en el día-día.

#### **b. Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo**

Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, las evidencias indican que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire

pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado (Amorós, 2007).

Además, estas condiciones también tienen sus efectos en la satisfacción, cuyos resultados obtenidos en el análisis de satisfacción laboral se muestran favorables en las Dependencias en análisis, a excepción de la Dependencia C, que la puntuación obtenida es de 53.55% en dicho factor. En la tabla 12, se consideran los resultados de las demás Dependencias y los porcentajes de respuesta obtenidos en los distintos reactivos utilizados para la evaluación.

**Tabla 12: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
La ventilación e iluminación de su lugar de trabajo	96%	83%	57%	77%
El entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo	88%	83%	36%	63%
La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	92%	90%	52%	77%
La temperatura de su lugar de trabajo	83%	75%	57%	67%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>79.95%</b>	<b>76.17%</b>	<b>53.55%</b>	<b>69.19%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Los porcentajes que presentan una percepción favorable en este tema, se encuentran en la Dependencia C, en los cuales el entorno físico tuvo un 36% y en los demás reactivos el porcentaje fue entre 52% y 57%; lo cual indica que es mayor el porcentaje de empleados que expresaron estar en desacuerdo en este tema, lo que puede afectar el rendimiento tanto físico como intelectual, así como las actitudes y el comportamiento del personal.

Los resultados de las condiciones físicas en el trabajo, como es el caso de la Dependencia C, se ven afectados porque se encuentran ubicadas en edificios que no fueron construidos específicamente para oficinas, sino que son casas

aconditionadas para funcionar como tal; además no cuentan con espacios suficientes de parqueo o bien se encuentran en una zona afectada por la violencia común, como lo indicaron de forma verbal algunos empleados que quisieron compartir sus impresiones y vivencias con el encuestador.

### **c. Satisfacción con la participación en las decisiones**

Este aspecto es muy interesante, dado que las funciones que se realizan en cada una de las Dependencias, está normado en el Acuerdo Gubernativo Número 225-2008, de fecha 12 de septiembre del 2008; regularmente quien toma las decisiones en una Dependencia es el Director y el Subdirector en temas que le corresponden a su área de competencia, los coordinadores, técnicos y asistentes, no poseen ésta facultad, sino que únicamente se limitan a seguir los procedimientos; cuando es necesario tomar una decisión relativa al trabajo éstos deben consultar necesariamente con el Subdirector, quien si puede resolver, resuelve o caso contrario busca al Director, pues en muchos casos dichas decisiones pueden afectar a una o varias Dependencias o bien a la población de un determinado Departamento, etc.

Otro punto valioso de mencionar en cuanto a este factor, es que muchas veces las decisiones que se toman dependen de las asignaciones, transferencias y los desembolsos presupuestarios, los cuales afectan directamente la ejecución de las metas físicas de los distintos productos y subproductos de la Institución, el Plan Operativo Anual -POA-.

Aun sabiendo lo anteriormente mencionado, es importante conocer cuáles son las percepciones de los empleados en este tema; pues indistintamente de que esté normado tomar decisiones, las personas necesitan sentirse reconocidas y autorrealizadas, necesitan que los demás los respeten y reconozcan que son capaces de resolver problemas.

Este factor presenta baja satisfacción en todas las Dependencias, situación que cuantitativamente se presenta en la tabla 13.

**Tabla 13: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con la participación en las decisiones**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
El grado en que su institución cumple el pacto colectivo, las disposiciones y leyes laborales	83%	65%	68%	67%
La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	58%	52%	41%	53%
Su participación en las decisiones de su departamento/unidad	67%	60%	34%	49%
Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución	63%	63%	52%	51%
La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la institución	38%	50%	11%	42%
La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	71%	65%	50%	49%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>44.97%</b>	<b>61.63%</b>	<b>48.96%</b>	<b>57.27%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Es importante destacar, que la Dependencia C es la que menores porcentajes de satisfacción presenta en los reactivos relacionados con la participación en las decisiones del grupo, departamento, igualdad y justicia y la capacidad de decidir autónomamente en aspectos de trabajo. Al observar detenidamente los porcentajes de respuesta en los reactivos son menores al 65% esperado, para que exista satisfacción aceptable.

Otro aspecto en el cual se debe enfatizar, es que existe un alto grado de satisfacción en la forma en que la Institución cumple con el pacto colectivo y las leyes laborales (69% promedio). Sin embargo, en relación a que dicho cumplimiento sea equitativo y justo para todos, el porcentaje del reactivo que evalúa éste tema es 35% de respuesta favorable, es decir que el 65% percibe que no recibe un trato de igualdad y justicia por parte de la institución.

En términos generales, se puede decir que éste es uno de los factores que se encuentra más débil en la variable de satisfacción laboral.



#### d. Satisfacción con su trabajo

En cuanto este factor, en las Dependencias analizadas, los encuestados respondieron favorablemente, llegando y sobrepasando el promedio de puntuación esperada de 65%, como se observa a continuación.

**Tabla 14: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con su trabajo**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las cosas en que usted destaca	46%	65%	32%	47%
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	71%	67%	50%	56%
Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo	88%	90%	86%	86%
Los objetivos y metas de producción que debe alcanzar	71%	85%	86%	81%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>69.53%</b>	<b>70.18%</b>	<b>67.61%</b>	<b>64.97%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En este factor los puntos analizados están relacionados con oportunidades que ofrece el trabajo para hacer las cosas en las que destacan y lo que les gusta. Asimismo, la satisfacción que les produce el trabajo en sí mismo y los objetivos y metas que se deben alcanzar tanto en el trabajo individual como en el trabajo en equipo. Es decir, que en su mayoría les gusta lo que hacen, les gusta su trabajo y están satisfechos con respecto a éste.

Los reactivos más débiles relativamente, son los relacionados con la oportunidad de realizar las cosas en las que los empleados destacan y de hacer las cosas que le gustan. En este tema, uno de los puntos que puede afectar es que los técnicos son profesionales en distintas disciplinas; por lo que, si todos realizan el mismo trabajo algunos van a destacar por sus habilidades y conocimientos haciendo lo que les gusta, mientras que para otros será un poco más difícil.

#### e. Satisfacción con el reconocimiento

En relación a la satisfacción con el reconocimiento, se observa que es un factor débil, dado que en su mayoría los encuestados no están satisfechos con las oportunidades de promoción, formación y los salarios que ofrece la institución.

**Tabla 15: Resultados obtenidos en el factor de satisfacción con el reconocimiento**

Reactivos	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Las oportunidades de promoción que tiene	50%	52%	27%	35%
Las oportunidades de formación que le ofrece la institución	54%	58%	32%	53%
El salario que usted recibe	75%	63%	45%	49%
<b>Puntuación del Factor</b>	<b>56.60%</b>	<b>56.60%</b>	<b>45.64%</b>	<b>50.58%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Un punto importante de señalar, es que cada Dependencia tiene determinada cantidad de plazas y éstas dependiendo de su naturaleza y funciones tiene determinado el salario, además si dichas plazas, están bajo el renglón 011 (presupuestado) muy difícilmente las plazas son desocupadas, aunque la persona que ocupe el puesto no sea la idónea, no realice bien su trabajo, en todo caso no llene los requisitos del puesto porque fue colocado políticamente; entonces no existe la posibilidad de oportunidades de promoción. En este punto también incide el salario, pues en muchos casos las personas que ocupan las plazas con mejores salarios están acomodadas o realizan un trabajo mínimo, el cual no tiene relación con el salario que percibe; lo anterior provoca inconformidad ya que las personas que ocupan puestos con menores salarios o de menos jerarquía, se sientan menospreciados y subcontratados.

Al analizar y comparar los porcentajes obtenidos por reactivo y la valoración general, se observa que son muy parecidos. Además de que nuevamente la Dependencia C, vuelve a presentar los porcentajes más altos de insatisfacción en éste factor, seguida por la Dependencia D. El mismo comportamiento de estas dos últimas Dependencias, es para la evaluación del salario percibido por los empleados, a pesar de ser la evaluación con mayor porcentaje.

## 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS

### 5.1. Análisis cuantitativo de variables y factores

**Tabla 16: Clima organizacional (expresado en porcentajes)**

Dependencia / Factores	A	B	C	D
<b>Puntuación general de Clima Organizacional por Dependencia</b>	67.85	68.46	<b>60.81</b>	<b>62.15</b>
Comunicación interna	67.79	65.54	<b>54.94</b>	<b>62.88</b>
Reconocimiento	<b>54.91</b>	<b>56.99</b>	<b>48.54</b>	<b>52.57</b>
Relaciones interpersonales	67.41	68.08	<b>61.04</b>	<b>63.95</b>
Calidad en el trabajo	70.96	72.07	67.40	67.37
Compromiso	79.51	83.85	76.89	79.65
Eficiencia en la productividad	71.35	72.92	73.58	70.06

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

- El 50% de las Dependencias tienen la puntuación esperada en la variable de Clima Organizacional.
- El 50% también, muestra inconformidad con la comunicación interna, principalmente porque se cometen errores por falta de información y por la pérdida de tiempo que se produce al no tener reuniones efectivas de trabajo.
- El factor de reconocimiento tienen incidencia en todas las Dependencias, por lo que es un factor de clima y satisfacción muy débil. La falta de liderazgo en algunos jefes, afecta la percepción de los empleados que en lugar de sentirse motivados y que hay alguien que saque a relucir lo mejor de ellos, se sienten criticados y poco valorados.
- Dos de cuatro Dependencias, muestran desavenencias en las relaciones interpersonales; esto implica que la comunicación y la relación entre compañeros de trabajo no es de confianza, honesta y transparente.

- La mayor parte de los sujetos encuestados, coinciden en que tienen una percepción aceptable en cuanto a calidad en el trabajo, los objetivos de la institución, el compromiso y la eficiencia en la productividad.

**Tabla 17: Satisfacción laboral (expresado en porcentajes)**

Dependencia / Factores	A	B	C	D
<b>Puntuación general de Satisfacción Laboral por Dependencia</b>	68.99	65.36	<b>53.43</b>	<b>61.18</b>
Relación con los superiores	71.25	<b>62.6</b>	<b>52.05</b>	<b>62.79</b>
Condiciones Físicas	79.95	76.17	<b>53.55</b>	69.19
Participación en las decisiones	<b>44.97</b>	<b>61.63</b>	<b>48.96</b>	<b>57.27</b>
Satisfacción con el trabajo	69.53	70.18	67.61	64.97
Reconocimiento	<b>56.6</b>	<b>56.6</b>	<b>45.64</b>	<b>50.58</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

- Los menores porcentajes obtenidos en Satisfacción Laboral, en términos generales se encuentran en las Dependencias C y D.
- Tres Dependencias de las cuatro analizadas, tienen mayor incidencia en una regular relación con sus superiores; lo que supone que los jefes no poseen autoridad técnica para ejercer supervisión, por lo que hacen falta líderes que apoyen y enseñen a los empleados.
- Solamente en una de las Dependencias analizadas (C), las condiciones físicas causan inconformidad entre los empleados, principalmente en cuanto al espacio y temperatura del lugar propio de trabajo; el cual podría estar vinculado con el hecho de que existen Dependencias públicas que arrendan edificios que no están acondicionados para funcionar como oficinas, además de que en su mayoría los empleados públicos comparten oficinas y hay hacinamiento pues los espacios son reducidos.

- Todas las Dependencias estudiadas muestran desacuerdo en la forma en que se toman las decisiones en su departamento o unidad y que éstas sean referentes al trabajo. Este dato no sorprende, derivado de que quienes toman decisiones equivocadas o no, son las personas que ocupan los puestos políticos en las Dependencias.
- En todas las Dependencias incide la inconformidad en el reconocimiento. Lo anterior debido a que no existe la carrera administrativa dentro de la institución, en su mayoría los empleados no tienen oportunidad de crecimiento, pueden pasar décadas ocupando el mismo puesto, haciendo lo mismo y con el mismo salario.
- Un dato interesante es, que todos están satisfechos con su trabajo a pesar de que no tienen reconocimiento. Un punto muy importante de resaltar al hablar de este factor, es que la estabilidad laboral y la baja rotación existente en las instituciones de Estado, puede ser clave en la percepción de los individuos acerca de este tema.

## **5.2. Relación entre variables**

La relación o el grado de relación entre variables, se mide a través de la correlación; esta correlación es la forma en la que se puede evaluar la relación o medir la significación del grado o intensidad de asociación entre dos o más variables; es decir, mide la dependencia de una variable con respecto de otra variable independiente. Para efectos del análisis se consideraron el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y el de determinación de Spearman ( $R^2$ ).

En la tabla 4, se observan estas relaciones en términos de porcentajes de forma general como por Dependencias para Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. A seguir se presentan dichas relaciones a nivel de factores:

**Tabla 18: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia A**

	Satisfacción con la relación con los superiores	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfacción con su trabajo	Satisfacción con el reconocimiento
Comunicación interna	<b>0.3669</b>	0.1125	0.0331	0.2243	0.0561
Reconocimiento	0.1334	0.0588	0.2974	<b>0.4209</b>	<b>0.4646</b>
Relaciones interpersonales	0.2564	0.0812	0.3262	<b>0.4151</b>	<b>0.4979</b>
Calidad en el trabajo	0.1652	0.0192	0.1096	0.1411	0.0324
Compromiso	0.3326	0.0673	0.0102	0.133	0.0063
Eficiencia en la productividad	0.1861	0.1399	0.0006	0.0574	0.0274

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En los resultados de las correlaciones de la Dependencia A, se visualizan los valores más altos (resaltados en negrita) de  $R^2$ , el que presenta una correlación parcial, la más alta es 49.79%, lo que implica que las relaciones interpersonales en esta Dependencia se derivan en este porcentaje de la satisfacción con el reconocimiento; lo anterior se podría interpretar diciendo que, las personas que tienen buenas relaciones interpersonales, si éstas dependen del reconocimiento que como empleados puedan recibir, no solamente de su jefe sino también de sus compañeros de trabajo.

De igual manera se observa que la comunicación interna, que depende parcialmente, es decir, un 36.69% de la satisfacción que tienen los empleados con sus superiores; nuevamente se muestra el vínculo existente y que se refiere específicamente a las relaciones entre personas. El reconocimiento y las relaciones interpersonales, dependen en 42.09% y 41.51% respectivamente del factor de satisfacción con su trabajo. En las demás relaciones se considera que no existe correlación entre factores.

**Tabla 19: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia B**

	Satisfacción con la relación con los superiores	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfacción con su trabajo	Satisfacción con el reconocimiento
Comunicación interna	0.4576	0.0206	0.445	0.3888	0.1558
Reconocimiento	0.3125	0.1202	0.3572	0.3471	0.5485
Relaciones interpersonales	<b>0.6113</b>	0.0304	<b>0.4521</b>	<b>0.4572</b>	0.1421
Calidad en el trabajo	0.3092	0.045	0.2317	0.14	0.1325
Compromiso	0.0683	0.0484	0.0481	0.0405	0.1942
Eficiencia en la productividad	0.09	0.027	0.044	0.002	0.009

Fuente: Elaboración propia, año 2014

En el caso de la Dependencia B, los valores de  $R^2$ , indican que la variabilidad de la comunicación interna depende en un 45.76% de la variabilidad de la satisfacción con los superiores. En esta Dependencia comunicarse bien entre compañeros y superiores, depende de cómo se sientan de satisfechos con relación a este y con ser tomado en cuenta al momento de la toma de decisiones.

En el factor de relaciones interpersonales, la relación de dependencia está en 45.21% y 45.72% de la satisfacción con los superiores, la participación en las decisiones y la satisfacción con el trabajo. Nuevamente se deja ver, que la relación entre personas está condicionada en un buen porcentaje por la satisfacción que sienten los empleados en su unidad.

**Tabla 20: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia C**

	Satisfacción con la relación con los superiores	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfacción con su trabajo	Satisfacción con el reconocimiento
Comunicación interna	<b>0.428</b>	0	0.231	0.372	0.051
Reconocimiento	0.397	0.011	<b>0.475</b>	<b>0.419</b>	0.32
Relaciones interpersonales	0.298	0.023	0.315	<b>0.407</b>	0.184
Calidad en el trabajo	0.24	0.039	0.115	<b>0.41</b>	0.076
Compromiso	0.109	0.025	0.03	0.367	0.063
Eficiencia en la productividad	0.06	0.164	0.083	0.281	0.16

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

La Dependencia C, es un caso muy particular en el análisis de correlaciones de las Dependencias, pues éstas son parciales en unos factores y nulas en otros; pero llama mucho la atención que en la mitad de factores de clima la variabilidad depende entre el 40% y el 42% de la variación con la satisfacción con el trabajo. Es decir, que el clima laboral depende en un más o menos alto porcentaje de las oportunidades que tienen los empleados para realizar las cosas en las que se siente capaz, de hacer lo que le gusta y las metas de producción que alcance.

El factor de comunicación interna, nuevamente dependen en 42.8% respectivamente, de la satisfacción que tienen los empleados de esta Dependencia con sus jefes; esto implica la supervisión, las relaciones personales, el apoyo y la forma en que sus jefes consideran que realizan sus tareas. Una vez más, el reconocimiento está sujeto a sentirse satisfecho con participar en las decisiones, en la Dependencia C es en 47.5%.



**Tabla 21: Correlación de factores de clima organizacional y factores de satisfacción laboral Dependencia D**

	Satisfacción con la relación con los superiores	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	Satisfacción con la participación en las decisiones	Satisfacción con su trabajo	Satisfacción con el reconocimiento
Comunicación interna	0.255	0.009	0.24	0.073	0.008
Reconocimiento	0.103	0.135	<b>0.438</b>	0.356	<b>0.544</b>
Relaciones interpersonales	0.32	0.025	<b>0.435</b>	0.253	0.168
Calidad en el trabajo	0.096	0.001	0.321	0.046	0.154
Compromiso	0	0.191	0.09	0.103	<b>0.392</b>
Eficiencia en la productividad	0.06	0.008	0.151	0.012	0.126

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En la tabla anterior, se puede visualizar que el reconocimiento y las relaciones con los compañeros, tienen dependencia parcial, en un 44% aproximadamente del factor de satisfacción con la participación que tienen los empleados en las decisiones relativas al trabajo en su unidad y la institución, además del trato de igualdad y justicia. Además, el compromiso se vincula en 39.2% de la satisfacción con el reconocimiento. En la correlación entre los demás factores se considera muy baja y por lo tanto puede considerarse que existe correlación entre ellos.

### 5.3. Prueba de hipótesis para generalización de resultados

Para que en el presente estudio de las variables de satisfacción laboral y clima organizacional tenga validez y confiabilidad; se obtuvieron los tamaños adecuados de las muestras a través de fórmula (ver Anexos 2 y 3), lo anterior para tener grupos representativos de las poblaciones y hacer generalizaciones. La generalización consiste en entender en qué cantidad de elementos, se pueden aplicar hacia atrás los resultados para representar a un grupo en su conjunto (Shuttleworth, 2008).

Estadísticamente la intención de tomar muestras es la de hacer inferencias. La inferencia es usada para demostrar a través de un procedimiento, con el que se hacen afirmaciones acerca de valores generales de la población, mediante los números observados en la muestra. Para el presente estudio se realizó la prueba de contraste de hipótesis y se va a comparar el parámetro poblacional del 65% con los datos obtenidos.

### **5.3.1. Contraste o prueba de hipótesis**

Consiste en determinar si los datos muestrales, se aproximan o pueden considerarse iguales o no al dato poblacional y que este tome un determinado valor o esté dentro de determinados valores. En este caso ese valor es 65% esperado, según el ranking internacional a través de la empresa Great Place to Work; que en este caso en específico será tomado como un parámetro de la población.

Un contraste de hipótesis es una prueba de significación o una prueba estadística, que indican el proceso mediante el cual se decide si una proposición respecto de la población, debe ser aceptada o no y cuyo propósito es discutir su validez. Esta proposición es lo que se denomina hipótesis estadística.

### **5.3.2. Una hipótesis estadística**

Es una regla de decisión que nos dice cuando aceptar y rechazar las hipótesis, con esto muestra si los datos de una muestra son compatibles o no con los de la población. En todos los casos, para ambas variables el planteamiento de la hipótesis quedó de la siguiente manera:

$$H_0: P=65\%$$

$$H_a: P\neq 65\%$$

Al aplicar prueba de hipótesis a cada una de las Dependencias en estudio, se pudo determinar que con un nivel de confianza del 95%, no se rechaza la hipótesis nula en ninguno de los casos anteriores (*ver Anexos 6 y 7*). Por lo que se puede

decir que para las muestras, las valoraciones obtenidas en el análisis de la variable de clima organizacional y satisfacción laboral, la comparación indica que se apega al ranking internacional. Es decir, que si se llegara a analizar a la población de las Dependencias objeto de estudio, las valoraciones de las variables, debería ser iguales o muy cercanas al 65%, lo cual implica clima organizacional y satisfacción laboral aceptable (ver *Tabla 3*). Sin embargo, son afectadas por factores tales como: comunicación interna, reconocimiento y relaciones interpersonales en el caso del clima organizacional y para la satisfacción laboral: relación con los superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones y reconocimiento.

#### **5.4. Prueba de hipótesis para determinar si existen diferencias significativas**

Para determinar si existen diferencias significativas entre las muestras analizadas, las diferencias se determinan por medio de prueba de hipótesis para dos medias con varianzas iguales, utilizando como estadístico de prueba *t* de Student, por considerarse más exacta. Previo se aplicó la prueba *F* (razón de Fisher<sup>6</sup>), derivado de la diferencia del número de elementos que componen cada muestra; dicho procedimiento es aplicado en todos los casos. El planteamiento de la hipótesis para todos los casos es:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

La regla de decisión tomando en cuenta que el nivel de significancia (la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera) del 5%, con los supuestos de que las distribuciones son normales y que las muestras fueron aleatorias, es:

$$Si [-2.10 \leq t_c \leq 2.10]$$

---

<sup>6</sup>A diferencia de otras pruebas de medias que se basan en la diferencia existente entre dos valores, el análisis de varianza emplea la razón de las estimaciones, dividiendo la estimación intermedia entre la estimación interna. Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos91/prueba-hipotesis-f-fisher-empleando-excel-y-winstats>

Entonces se no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

En el análisis realizado, se aplicó prueba de hipótesis a las variables, así como a los factores, dicha prueba implicó comparar cada una de las Dependencias con las demás (*ver Anexo 8*); por lo que se obtuvieron los resultados que se describen en la tabla 22.

Para la institución, la Dirección de Recursos Humanos y principalmente para la Dirección de cada una de las Dependencias, es muy valioso reconocer las falencias existentes en el tema de clima organizacional y satisfacción laboral, pues éstas les permiten tomar decisiones en cuanto a las acciones que motiven al personal, para el logro de objetivos y la productividad en el trabajo. Además, al identificar especialmente las diferencias que existen entre las percepciones y actitudes de los empleados, se puede observar que acciones se realizan en aquellas Dependencias en donde los factores son satisfactorios, de tal manera que puedan ser practicadas o estandarizadas por las Dependencias en las que exista debilidad.

Mantener a los empleados satisfechos, redundará en un clima organizacional aceptable; lo cual es de suma importancia sobre todo con los empleados que tienen muchos años en la institución, pues éstos son los que mantienen los procesos a través del tiempo y los que conocen el funcionamiento en las distintas áreas; con ellos la motivación para lograr los objetivos y el compromiso en la productividad es primordial.

**Tabla 22: Comparación de resultados de las diferencias significativas por variable y factor**

Variable / Factor	Comparaciones realizadas con las Dependencia					
	A y B	A y C	A y D	B y C	B y D	C y D
<b>Clima Organizacional</b>	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	Si se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	No se encontraron diferencias significativas en la percepción de los dos grupos	Si se encontraron diferencias significativas entre las medias de la percepción de los dos grupos	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos
<b>Factores</b>	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	Si se encontraron diferencias significativas en los factores: Comunicación interna	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	Si se encontraron diferencias en los factores: Comunicación interna Reconocimiento Compromiso	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores
<b>Satisfacción Laboral</b>	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	Si se encontraron diferencias significativas entre las medias de la percepción de los dos grupos	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	Si se encontraron diferencias significativas entre las medias de la percepción de los dos grupos	No se encontraron diferencias significativas en las medias de la percepción de los dos grupos	Si se encontraron diferencias significativas entre las medias de la percepción de los dos grupos
<b>Factores</b>	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	Si se encontraron diferencias en los factores: Satisfacción con la relación con los superiores Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo Con la participación en las decisiones	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	Si se encontraron diferencias en los factores de satisfacción con: La relación con sus superiores Con las condiciones físicas en el trabajo Participación en las decisiones El reconocimiento	No se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores	Si se encontraron diferencias en los factores de satisfacción con: La relación con sus superiores Con las condiciones físicas en el trabajo

Fuente: Elaboración propia, año 2014.

En el cuadro comparativo anterior (tabla 22), se analizaron las diferencias encontradas en la percepción de variables y factores. Para conseguirlo, se establecieron comparaciones de uno a uno entre Dependencias con las variables y factores estudiados.

Matemáticamente existen diferencias entre los valores obtenidos en la evaluación de las variables, sin embargo al momento de aplicar la prueba estadística con un nivel de significancia del 5%, se pudo comprobar lo siguiente:

- En la variable de Clima Organizacional, se puede decir que en las Dependencias A, B y D, la población percibe de la misma manera el clima organizacional en sus Dependencias, no así se en la Dependencia C, en la cual se encuentra débil ésta variable; los factores que contribuyen las diferencias son: Comunicación interna, reconocimiento y compromiso. Lo anterior quiere decir que existen diferencias entre las percepciones de los empleados de la Dependencia C, con respecto a las demás Dependencias en estos factores. Sin embargo, en términos generales se puede decir que la variable y sus factores tienen el mismo comportamiento y tendencia.

En algunas conversaciones con algunos de los empleados de la Dependencia C, comentaron con respecto a los temas anteriores:

- “No existe confianza con el jefe, porque este considera que los subordinados hacen las cosas en contra de él, derivado de lo anterior él cree tener siempre la razón”
- “La comunicación con los compañeros de trabajo es muy tajante, no tenemos comunicación o una relación amena”
- “En las reuniones de trabajo, algunas veces se discuten temas relativos al trabajo, pero se convierten en disputas por rivalidades personales”
- “El reconocimiento se da a bajo nivel, entre compañeros de un mismo departamento, el Director no reconoce nuestro trabajo, ni el desempeño de las personas”

- “El proceso de selección no es el adecuado, pues toma un matiz político, no existen oportunidades de ascenso”
- “Solo nos señalan cuando las cosas salen mal o se comete un error, caso contrario asumimos que las cosas están bien, porque no nos dicen nada”

En la Satisfacción Laboral, las diferencias encontradas nuevamente están en la percepción de los empleados de la Dependencia C contra las demás. Los factores que se encuentran más deprimidos en esta variable son: satisfacción con la relación con los superiores, las condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones y el reconocimiento.

En el caso de la satisfacción con las condiciones físicas de trabajo, la CONRED dictaminó que el edificio en el que se encuentra ubicada la Unidad, no es habitable; pues no llena las condiciones de seguridad y derivado de los sismos y la calidad de la construcción, las paredes están agrietadas y en malas condiciones.

Otra situación importante de resaltar, es que no existe hacinamiento de personas; sin embargo, la cantidad de mobiliario como: archivos, disminuyen las áreas de trabajo y las personas tienen poca movilidad. Por consiguiente, las temperaturas climáticas en el edificio, se convierten en extremas.

Además en el entorno del edificio, se encuentra una planta eléctrica por lo que existe temor de un accidente y las consecuencias que este pudiera generar.

En cuanto a la participación en las decisiones, este es un aspecto en el que todos quieren incidir, pero no todos desean asumir la responsabilidad de participar en las decisiones. Asimismo, su percepción de satisfacción con la igualdad y justicia, difiere de las demás Dependencias, originado de que a quien más trabaja, más se le exige y se le señala.

Un dato importante de mencionar, es que existen más mujeres que hombre trabajando en esta unidad; esto es en relación de 2:1.

## 5.5. Modelo de interpretación, tomando como base la teoría de los dos factores de Herzberg

Entre las teorías de motivación más importantes está la Teoría de los dos factores de Herzberg, la cual incorpora factores que presentan congruencia con las variables y factores del presente estudio, como se observan a continuación.

**Tabla 23: Factores de Herzberg y factores de satisfacción evaluados**

Factores higiénicos	Variable de Satisfacción	Reactivos relacionados
-Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones.	No se midió	
-Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.	Si se midió, tiene una fuerte correspondencia con el factor de satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ventilación e iluminación de su lugar de trabajo</li> <li>• El entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo</li> <li>• La temperatura de su lugar de trabajo</li> </ul>
-Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización	No se midió	
-Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros.	Sí se midió pero relacionado con la variable de clima organizacional y los resultados del factor de las relaciones interpersonales en el trabajo fueron en dos Dependencias por debajo del 65% esperado. Solamente alcanzaron una valoración cualitativa de regular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo pasamos bien trabajando juntos</li> <li>• Nos ayudamos y animamos unos a otros</li> <li>• Nos ayudamos y animamos unos a otros</li> <li>• Nuestra comunicación es abierta y transparente</li> <li>• Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros</li> <li>• Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás</li> </ul>
-Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.	No se midió	
- Control técnico.	Se midió y tiene una fuerte correspondencia con el factor de satisfacción con la relación con los superiores, en el aspecto de la supervisión. Este factor también tuvo resultados que por su cuantificación fueron regulares cualitativamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La frecuencia con que es supervisado su trabajo</li> <li>• La supervisión que ejercen sobre usted</li> <li>• La forma en que sus superiores juzgan sus tareas</li> </ul>



Factores motivadores	Satisfacción	Reactivos relacionados
Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente	No se midió.	
Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.	Sí se evaluó, en el factor de satisfacción con su trabajo; los resultados fueron satisfactorios en este tema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las cosas en que usted destaca</li> <li>• Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</li> <li>• Los objetivos y metas de producción que debe alcanzar</li> </ul>
Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.	Se evaluó en la variable de clima organizacional, relativo al factor de reconocimiento los cuales tienen una fuerte correspondencia y los resultados fueron cualitativamente regulares en dos de las Dependencias evaluadas. También podría estar relacionado con el factor de calidad en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemos sido partícipes de los buenos resultados</li> </ul>
Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.	Este factor está ligado con el de sentimiento de autorrealización.	
Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.	No se evaluó	

Fuente: Elaboración propia, con base a Robbins (2009).

Según la evaluación realizada, los empleados encuentran insatisfacción en los factores de ambiente, denominados por Herzberg como Factores higiénicos; dichos factores pueden estar asociados al trabajo rutinario, principalmente en aquellos empleados públicos que tienen muchos años en el mismo puesto y que realizan las mismas tareas; cuyas funciones o tareas de los puestos de trabajo no han sido enriquecidas con aprendizaje o bien tomar en cuenta las ideas e innovaciones que el empleado pudiera proponer, derivado de la experiencia.

En otros casos, la insatisfacción puede estar asociada a la carga de trabajo, en la cual el jefe inmediato, lejos de enriquecer el puesto o darle asignaciones desafiantes, nuevas e interesantes al empleado, lo sobrecarga de trabajo con lo cual le provoca estrés; principalmente cuando se dan cambios en los puestos funcionales. En esta línea, los empleados pueden tener la sensación de ser explotados y el aumento de tareas no tendrá relación con su remuneración, la cual según se indicó en el presente estudio, no cambia, pues las plazas o puestos nominales tienen asignado un salario y en su mayoría las plazas están ocupadas y la probabilidad de que quede una libre es muy reducida, lo cual implica una baja oportunidad de una promoción.

Adicionalmente, las características personales de cada empleado pueden contribuir a que las relaciones interpersonales no sean motivadoras, principalmente con los empleados presupuestados con relación a aquellas personas que ocupan puestos políticos y desconocen el que hacer de la institución.

Un punto muy importante de resaltar es que, independientemente de que la institución no ofrezca muchas oportunidades de crecimiento, la estabilidad laboral y la seguridad de percibir un salario mensualmente, es gratificante para muchos empleados, lo cual se traduce en satisfacción con el trabajo, además de que trabajar en la institución ofrece la oportunidad de que directa o indirectamente se ofrezca un servicio público con beneficio a la población.

## CONCLUSIONES

- El clima organizacional se encuentra débil principalmente en las Direcciones Departamentales de Educación analizadas, siendo esencialmente los factores que lo afectan la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales.
- Solamente una Dirección Departamental de Educación, no alcanzó la puntuación mínima en la evaluación de satisfacción laboral, siendo afectada por los factores concernientes a la relación con los superiores, condiciones físicas en el trabajo, participación en las decisiones y reconocimiento. Este último es el factor que influye en todos los casos.
- La ubicación geográfica es determinante al evaluar el clima organizacional y satisfacción laboral, pues según los resultados obtenidos en la Dependencia en el interior de la República es la que presenta mayor grado de insatisfacción laboral.
- Se determinó que existe una relación directamente proporcional, entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral; sin embargo, solamente en las Dependencias B y D, el clima crece en más del 60% a causa de la satisfacción, en los otros casos está entre 47% y 54% esta relación. Por lo que se puede decir que, el clima organizacional en estas últimas Dependencias se ve afectado principalmente por otras variables y no por la satisfacción laboral.
- Al comparar los resultados del análisis de las variables y sus factores con el ranking internacional de Great Place to Work, a través de prueba de hipótesis se logró determinar que, si se hubiera realizado un censo en lugar de tomar una muestra, los puntajes obtenidos hubieran estado en el 65% esperado o muy cercanos a este; por lo que probablemente en todos los casos el clima

organizacional y la satisfacción laboral, hubieran sido cualitativamente aceptables.

- Se estableció que sí existen diferencias significativas entre Dependencias, sin embargo no en todos los casos. Las diferencias significativas halladas giran principalmente alrededor de la Dependencia C, en la cual se determinó que los empleados perciben de diferente manera su realidad que los empleados de las Dependencias A y B, en el tema de clima organizacional. En el tema de satisfacción laboral, existen diferencias entre la Dependencia C con todas las Dependencias analizadas. Por lo anterior, se puede decir que se rechaza la hipótesis nula con el nivel de significancia escogido, planteada para el estudio; por lo que se acepta la hipótesis alterna.
- Se determinó que existen similitudes entre la Teoría de los dos factores de Herzberg y los factores de satisfacción laboral de la investigación. De lo anterior, se pudo establecer que el factor de reconocimiento no llena las expectativas de los empleados como factor de motivación.
- En el análisis de clima organizacional y satisfacción laboral del presente estudio, se determinó que los factores que se encuentran débiles, se relacionan principalmente con la interacción entre personas y no precisamente con la institución; lo que implica que la institución cumple con sus compromisos con los empleados.

## RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados del análisis de clima organizacional y satisfacción laboral, se propone establecer un programa motivacional, que estimule la comunicación y las relaciones interpersonales entre los empleados de las distintas Dependencias del Ministerio, que a partir de la desconcentración realizada en los últimos meses, puede ser desarrollado por cada enlace de la Dirección de Recursos Humanos, quien coordina los recursos humanos de cada Dependencia.
- Se sugiere realizar un análisis experimental a nivel institucional, estableciendo un grupo de control al cual se le puedan mejorar las condiciones físicas, tecnológicas y motivacionales tales como actividades sociales y recreacionales, para establecer posteriormente si existen diferencias o mejoran las variables en análisis.
- Se sugiere el involucramiento de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio, en la realización de talleres que incluyan principalmente actividades para el desarrollo personal y posteriormente buenas relaciones interpersonales.
- A las Autoridades Superiores se les exhorta a continuar e institucionalizar programas de valores, principalmente los concernientes con las relaciones interpersonales, los cuales deben ser promovidos de tal manera que se logren cambios en el comportamiento y las actitudes de los empleados.
- Se sugiere a los jefes que, con el apoyo del Coordinador de Recursos Humanos de la Dependencia, implementar algunas acciones que estimulen las buenas relaciones interpersonales, la comunicación y trabajo en equipo.

- A las Direcciones de las Dependencias del Ministerio, se recomienda establecer e implementar acciones para el reconocimiento de los empleados, con el propósito de motivar la mejora en los procesos productivos de la institución, además de mejorar la gestión.
- A la Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional -DIDEFI-, se le recomienda promover entre las Dependencias el Sistema de Gestión de Calidad, lo cual contribuirá a institucionalizar sus procedimientos lo cual implica mejora continua en el trabajo que se realiza.

## BIBLIOGRAFÍA

- 225-2008, A. G. (2008). Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación. *Acuerdo Gubernativo Número 225-2008*. Guatemala.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- Ashraf, T. (2011). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.
- B.J., H., Gales, L., & William, A. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico* (Sexta edición ed.). España: Pearson Educación.
- Báez León, C., & Jimenez Moreno, B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) Mexico: Mc Graw-Hill.
- Collier, D. (1993). Método Comparativo. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*.
- Cruz, R., Franco Chávez, S. A., & Glez de Mendoza, J. M. (2006). *Factores Psicosociales y salud mental en el trabajo* (Primera Edición ed.). Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (Segunda edición ed.). México: Thomson.
- Escuela de Gestión Pública, UMG. (2014). *Administración Pública*. Guatemala, Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública* (Primera ed.). Toluca, México: Porrúa.
- Guatemala, C. d. (1991). Ley de educación Nacional Decreto 12-91. Guatemala.
- Lima, J. (2005). Clima organizacional, una propuesta para desarrollar la excelencia laboral en la Dirección de servicio al cliente en la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala. Guatemala, Guatemala.
- MINEDUC. (2013). *Memoria de Labores*. Guatemala.
- Pañeda, J. B. (2004). *Administración* (Primera edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- República, C. d. (1968). Decreto 1748-1968, Ley de Servicio Civil. Guatemala.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13° ed.). (P. M. Rosas, Trad.) México: Pearson Educacion.

Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). México, D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

### E-GRAFÍA

Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.

Alfaro, A., Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción laboral de Porter. *Psicología de Trabajo*, 15(1), 63-75.

Atalaya, M. (Septiembre de 1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, III(5), 6-46.

Bustos, C., Gayó, R., Jarpa, M., & Ardouin, J. (2000). *Motivación y satisfacción laboral*. Recuperado el 16 de agosto de 2014, de [www.apsique.com](http://www.apsique.com)

Cena, F. V. (2011). *Calidad Norte*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de <http://www.calidadnorte.com>

Chiang, M., & Ojeda, J. F. (abril/junio de 2013). Estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Scielo (Contd. Adm.)*, 58(2).

Chiang, Salazar y Nuñez. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.

*Definicion.de.* (s.f.). Recuperado el 29 de Agosto de 2014, de Definición de relaciones interpersonales - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/#ixzz3BqFi2ZqE>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (abril de 2012). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el Julio de 2013, de <http://mecicalidad.dafp.gov.co>

FEAPS. (2008). *FEAPS*. Recuperado el 2014, de [www.feaps.org](http://www.feaps.org)



- Gargallo Castel, A. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Recuperado el 2014, de Dialnet:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>
- Great Place to Work. (2014). *Great Place to Work Institute México*. Recuperado el Febrero de 2014, de <http://www.greatplacetowork.com.mx>
- López, B. (21 de junio de 2011). *Plaza Pública*. Recuperado el 7 de octubre de 2013, de [www.plazapublica.com.gt](http://www.plazapublica.com.gt)
- Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo. (mayo de 2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud y Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Salcedo, M. A. (19 de diciembre de 2010). *Universidad del Valle*. Recuperado el 2014, de <http://gicuv.univalle.edu.co>
- Shuttleworth, M. (15 de 11 de 2008). *explorable.com*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014, de <https://explorable.com>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LAS DEPENDENCIAS

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



Con el presente instrumento totalmente anónimo, se pretende que usted exprese libre y confidencialmente lo que piensa y cómo se siente en su puesto de trabajo y el entorno general. Es por ello que se requiere que responda con toda sinceridad. No existe límite de tiempo para responder el cuestionario.

### I. ACLARACIONES IMPORTANTES:

1. Cuando finalice de responder, por favor entréguelo únicamente a la persona que se lo proporcionó.
2. Recuerde, este instrumento de medición no fue elaborado con el fin de perjudicar al empleado, ya que su objetivo es conocer percepciones con fines exclusivamente académicos.
3. No existen opiniones correctas o incorrectas, recuerde que solamente se están midiendo percepciones y son opiniones anónimas.
4. Usted debe marcar con una ("X") la afirmación que desde su punto de vista sea la adecuada y que considere está entre:

1 = Muy de acuerdo/ Muy Satisfecho

2 = De acuerdo/ Satisfecho

3 = No estoy seguro (a)

4 = En desacuerdo/ Insatisfecho

5 = Totalmente en desacuerdo / Totalmente insatisfecho

### II. UBICACIÓN DE LA DEPENDENCIA DEL MINEDUC EN LA QUE DESEMPEÑA SUS LABORES:

Planta Central

Perímetro de la Capital

El interior

### III. ASPECTOS GENERALES:

#### 1. Tiempo que lleva trabajando para el MINEDUC:

1 a 5 años

6 a 10 años

a 15 años

16 a 20 años

21 años o más

2. Edad: \_\_\_\_\_

3. Sexo:

Masculino

Femenino

4. Dependencia del MINEDUC donde trabaja: \_\_\_\_\_

5. Puesto funcional en el que se desempeña actualmente: \_\_\_\_\_

5. Puesto funcional de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

No.	Clima Organizacional	Muy de Acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ci1	Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo					
ci2	La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada					
ci3	Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco					
ci4	Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información					
ci5	Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, de modo que no hayan confusiones					
ci6	Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo					
ci7	Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera					

No.	Clima Organizacional	Muy de Acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ci8	En mi departamento/unidad se trabaja en equipo					
ci9	En mi departamento/unidad avanzamos en la misma dirección					
ci10	Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo					
ci11	Nuestros mecanismos de comunicación son los adecuados					
ci12	Se realizan reuniones efectivas de trabajo					
ci13	Respetamos nuestro tiempo mutuamente					
r14	Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados					
r15	Existe equidad en el acceso a la capacitación					
r16	Los empleados de su departamento/unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos					
r17	Hemos sido partícipes de los buenos resultados					
r18	Mi jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos					
r19	Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, ni reconocimiento					
r20	El compañero que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas					
ri21	Lo pasamos bien trabajando juntos					
ri22	Tenemos ganas de ir a trabajar cada día					
ri23	Nos ayudamos y animamos unos a otros					
ri24	Nuestra comunicación es abierta y transparente					
ri25	Confiamos los unos en los otros					
ri26	Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros					
ri27	Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás					
ct28	En nuestro departamento/unidad nos tomamos en serio la calidad					
ct29	Conocemos nuestras fortalezas y debilidades					
ct30	Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades					
ct31	Hacemos uso óptimo de nuestros recursos					
ct32	Exigimos calidad entre nosotros					
ct33	Hacemos realmente todo lo que podemos hacer					
ct34	Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/unidad					
ct35	Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo					
c36	Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo (compromisos)					
c37	Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige					
c38	Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento/unidad					
ep39	Responde su departamento/unidad con las expectativas institucionales con respecto a su eficiencia y productividad					
ep40	Las tareas siempre son realizadas de forma oportuna, de acuerdo con las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos					

No.	Satisfacción Laboral	Muy satisfecho	Satisfecho	No estoy seguro	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
ss1	La frecuencia con que es supervisado su trabajo					
ss2	La supervisión que ejercen sobre usted					
ss3	Las relaciones personales con sus superiores					
ss4	La forma en que sus superiores juzgan sus tareas					
ss5	El apoyo que recibe de sus superiores					
sf6	La ventilación e iluminación de su lugar de trabajo					
sf7	El entorno físico y el espacio de su lugar de trabajo					
sf8	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
sf9	La temperatura de su lugar de trabajo					
std10	El grado en que su institución cumple el pacto colectivo, las disposiciones y leyes laborales					
std11	La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					
std12	Su participación en las decisiones de su departamento/unidad					
std13	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la institución					
std14	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de la institución					
std15	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo					
st16	Las oportunidades que le ofrece su trabajo para realizar las cosas en que usted destaca					
st17	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
st18	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo					
st19	Los objetivos y metas de producción que debe alcanzar					
sr20	Las oportunidades de promoción que tiene					
sr21	Las oportunidades de formación que le ofrece la institución					
sr22	El salario que usted recibe					

Adaptado por: Brenda J. Caal (2013-2014)  
Tomado de: Redalyc. Theoria, vol.16 núm.2,  
2007. Por Chiang, Salazar y Nuñez

## ANEXO 2: MATRIZ DE CÁLCULO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA

**Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas**

<b>N</b> [tamaño del universo]	<b>272</b>	<b>← Escriba aquí el tamaño del universo</b>
<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.5</b>	<b>← Escriba aquí el valor de p</b>

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

<b>Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 272 con una p de 0.5</b>										
<b>Nivel de Confianza (alfa)</b>	<b>d [error máximo de estimación]</b>									
	<b>10.0%</b>	<b>9.0%</b>	<b>8.0%</b>	<b>7.0%</b>	<b>6.0%</b>	<b>5.0%</b>	<b>4.0%</b>	<b>3.0%</b>	<b>2.0%</b>	<b>1.0%</b>
<b>90%</b>	54	64	76	91	111	135	165	199	234	261
<b>95%</b>	71	83	97	114	135	159	187	217	244	265
<b>97%</b>	82	95	110	128	148	172	199	225	249	266
<b>99%</b>	103	117	133	151	171	193	216	237	255	268

Fuente: [www.colombiamercadeo.com/images/stories/.../Calculo\\_Muestra\\_macro.xls](http://www.colombiamercadeo.com/images/stories/.../Calculo_Muestra_macro.xls)

**ANEXO 3: APLICACIÓN DEL FACTOR FINITO DE CORRECCIÓN PARA DETERMINAR EL TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA**

$$\varepsilon = z \sqrt{\frac{pq}{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

Se despeja "n", quedando:

$$n = \frac{z^2 pqN}{\varepsilon^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)272}{0.05^2(272-1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

Dando como resultado: **159.49≈159**

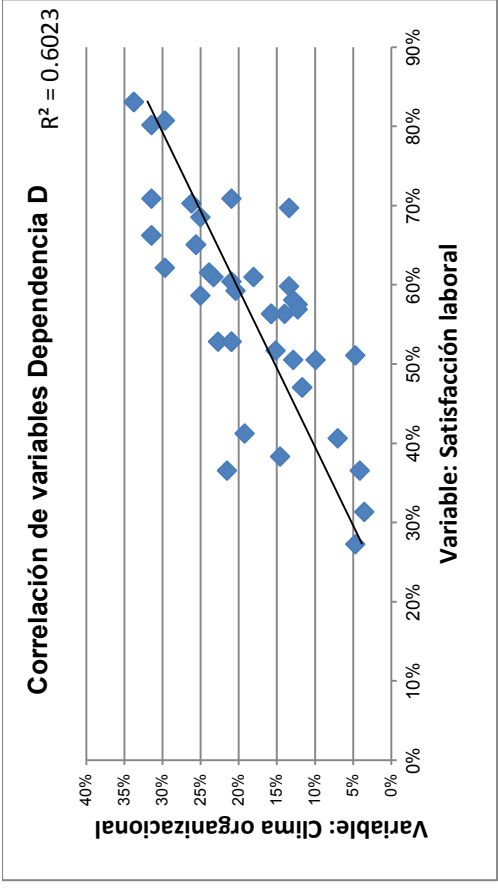
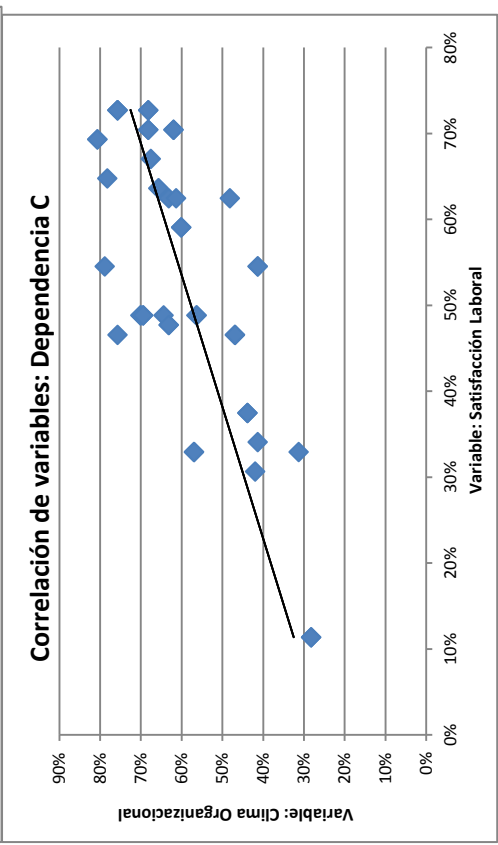
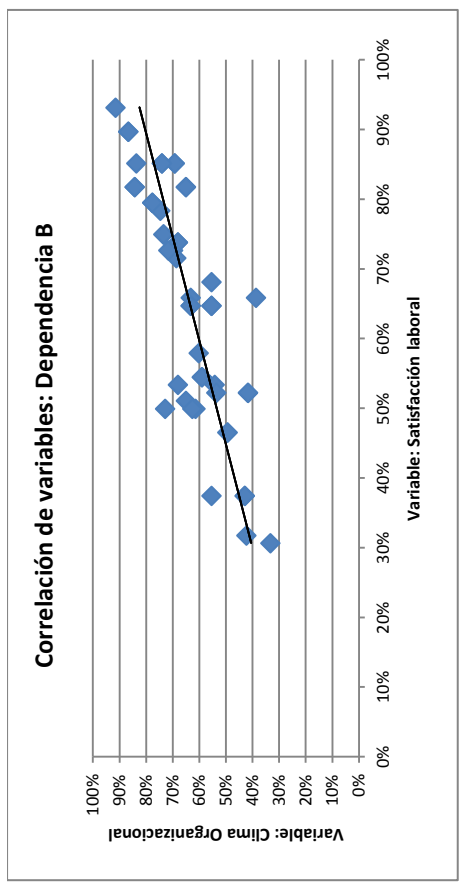
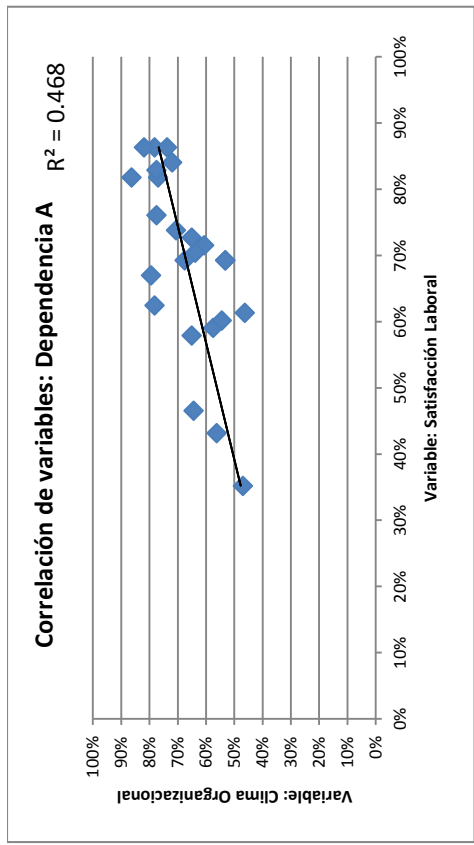
#### ANEXO 4: CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS POR DEPENDENCIA DE LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS

Descripción / Dependencia	A	B	C	D
<b>Puesto</b>				
Director	0	0	0	0
Subdirector	2	0	0	0
Coordinador	4	7	11	5
Técnico	15	36	18	28
Asistente	3	5	15	10
<b>Edad</b>				
Edad promedio	40 años	45 años	36 años	41 años
<b>Sexo</b>				
Hombres	48%	42%	39%	49%
Mujeres	58%	56%	61%	51%
No contestó	0	2%	0%	0%
<b>Antigüedad</b>				
1 - 5 años	35%	65%	43%	65%
6 – 10 años	13%	21%	27%	16%
11 – 15 años	26%	10%	20%	7%
16 – 20 años	22%	0%	0%	5%
21 años o más	4%	4%	9%	7%

Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo. Año 2014.



### ANEXO 5: CORRELACIÓN ENTRE: SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS DEPENDENCIAS A, B, C Y D



### ANEXO 6: PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA VARIABLE DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dependencia	Datos	Cálculo	Prueba
<b>A</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>B</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>C</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>D</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

### ANEXO 7: PRUEBA DE HIPÓTESIS PARA LA VARIABLE DE SATISFACCIÓN LABORAL

Dependencia	Datos	Cálculo	Prueba
<b>A</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>B</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>C</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>
<b>D</b>	Hipótesis nula (p=)	Proporción de la muestra	Valor crítico menor
	Nivel de significancia	Error estándar	Valor crítico Mayor
	Número de sucesos	Estadístico de prueba Z	Valor "p"
	Tamaño de la muestra		<b>NO SE RECHAZA LA HIPOTESIS NULA CON EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA ESCOGIDO</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

## ANEXO 8: COMPARACIÓN ENTRE DEPENDENCIAS PARA ENCONTRAR DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS

### a. Comparación entre Dependencias A y B

VARIABLE	Clima Organizacional		Satisfacción laboral	
<b>FACTORES</b>	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ 0.565 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la relación con sus superiores	SI [-2.10 ≤ 1.679 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ -0.967 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.853 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ -0.147 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la participación en las decisiones	SI [-2.10 ≤ 0.000 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ -0.222 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con su trabajo	SI [-2.10 ≤ -0.122 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Compromiso	SI [-2.10 ≤ -1.449 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con el reconocimiento	SI [-2.10 ≤ -0.122 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ -0.354 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.		

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

## b. Comparación de las Dependencias A y C

VARIABLE	Clima organizacional		Satisfacción laboral	
	SI [-2.10 ≤ 2.174 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.		SI [-2.10 ≤ 3.938 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de satisfacción laboral.	
<b>FACTORES</b>	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ 2.835 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 3.353 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la relación con sus superiores
	Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 1.272 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 4.171 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo
	Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.358 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 3.422 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la participación en las decisiones
	Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.875 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 0.329 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con su trabajo
	Compromiso	SI [-2.10 ≤ 0.802 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 1.854 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con el reconocimiento
	Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ -0.513 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.		

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

## c. Comparación de las Dependencias A y D

VARIABLE	Clima Organizacional		Satisfacción laboral	
		SI [-2.10 ≤ 0.990 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.		SI [-2.10 ≤ 1.937 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.
FACTORES	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ 1.161 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la relación con sus superiores	SI [-2.10 ≤ 1.695 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 0.209 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.928 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.775 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la participación en las decisiones	SI [-2.10 ≤ 1.719 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.741 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con su trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.816 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Compromiso	SI [-2.10 ≤ -0.043 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con el reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 0.930 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ 0.289 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.		

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

## d. Comparación de las Dependencias B y C

VARIABLE	Clima Organizacional		Satisfacción laboral	
	Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.	SI [-2.10 ≤ 2.723 ≤ 2.10]	Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 3.475 ≤ 2.10]
FACTORES	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ 2.718 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la relación con sus superiores	SI [-2.10 ≤ 2.144 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 2.917 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 4.305 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.663 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la participación en las decisiones	SI [-2.10 ≤ 3.053 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.040 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con su trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.567 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Compromiso	SI [-2.10 ≤ 3.094 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con el reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 2.155 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
	Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ -0.168 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.		

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.

## e. Comparación de las Dependencias B y D

VARIABLE	Clima Organizacional		Satisfacción laboral	
		No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.	SI [-2.10 ≤ 1.349 ≤ 2.10]	No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias en la variable de clima organizacional.
FACTORES	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ 0.712 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -0.041 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la relación con sus superiores
	Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ 1.449 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 1.445 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo
	Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.001 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 1.049 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con la participación en las decisiones
	Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 1.022 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 1.188 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con su trabajo
	Compromiso	SI [-2.10 ≤ 1.933 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 1.108 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	Satisfacción con el reconocimiento
	Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ 0.707 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.		

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014.



## f. Comparación de las Dependencias C y D

Clima Organizacional		Satisfacción laboral		
<b>VARIABLE</b>	SI [-2.10 ≤ -1.344 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de clima organizacional.			SI [-2.10 ≤ -2.209 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias en la variable de satisfacción laboral.
	<b>FACTORES</b>	Comunicación interna	SI [-2.10 ≤ -1.624 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -2.170 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
		Reconocimiento	SI [-2.10 ≤ -0.906 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -2.610 ≤ 2.10] Se rechaza la hipótesis nula, por lo que si existen diferencias entre ambas Dependencias.
		Relaciones interpersonales en el trabajo	SI [-2.10 ≤ -0.684 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -1.966 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
		Calidad en el trabajo	SI [-2.10 ≤ 0.008 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ 0.557 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
		Compromiso	SI [-2.10 ≤ -1.160 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -0.948 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.
		Eficiencia en la productividad	SI [-2.10 ≤ 0.868 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.	SI [-2.10 ≤ -0.948 ≤ 2.10] No se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existen diferencias entre ambas Dependencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de hojas electrónicas de Excel preparadas por el Ing. Lopsany Godínez, junio 2014