

# **SATISFACCIÓN LABORAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES SUCREÑAS**

## **WORK SATISFACTION AND ORGANIZACIONAL CLIMATE OF THE MAIN UNIVERSITIES IN SUCRE**

Claudia Patricia Rojas Martinez\*  
*Corporación Universitaria del Caribe, CECAR*

**RECIBIDO:** Agosto 16 de 2013

**ACEPTADO:** Octubre 3 de 2013

### **RESUMEN**

El presente artículo es resultado de una investigación que se realizó con el objetivo describir los elementos que conforman la satisfacción laboral y determinar cómo este factor influye en el clima organizacional de los empleados de las principales universidades sucreñas; la investigación se llevó a cabo en las principales universidades de Sucre (Colombia) que cuentan con sede propia tomándose para ello una muestra de 120 docentes.. Los resultados referentes a las condiciones laborales no son las mejores, además con respecto a la estabilidad laboral, no se garantiza a los colaboradores su permanencia en la organización; con relación a la autorrealización, no hay apoyo suficiente para su crecimiento profesional y las capacitaciones son. Para dar solución a dicha situación se concluye que es necesario implementar estrategias direccionadas a brindar más motivación a los colaboradores organizando capacitaciones de acuerdo al desempeño que se quiera fortalecer en cada docente de esta manera se fundamentar así el clima

---

\* Administradora de Empresas, Especialista en Talento Humano, docente de Corporación Universitaria del Caribe CECAR, email, claudiarojas\_06@yahoo.es

organizacional y la satisfacción laboral factores que determinen el grado de bienestar de los individuos.

**Palabras Clave:** Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Dimensiones, Desempeño Laboral

## ABSTRACT

This article has as objective to describe the elements that make up the job satisfaction and determine how this factor influences the organizational climate of the employees of the main universities sucreñas; the research was conducted at major universities with its own headquarters of the department of Sucre, taking a sample of 120 teachers. Regarding working conditions are not the best, and with respect to job security is not guaranteed to reviewers their stay in the organization in relation to the self, there is sufficient support for their professional growth and training are scarce.

To provide a solution to these situations it is concluded that it is very necessary to implement strategies routed to provide more motivation to the collaborators, constantly training according to the performance that you want to strengthen in each teacher and in this way substantiate to the organizational climate and job satisfaction as factors that determine the degree of well-being that the individual experience.

**Key words:** Organizational climate, Job satisfaction, Dimensions, Job performance.

## INTRODUCCIÓN

Se consideró pertinente estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral, pretendiendo aportar los elementos necesarios para la mejora de dichos procesos y los que estos puedan afectar.

Es así como (Chiang. V., Nuñez. A. y Huerta, R. 2007) referencian que “con base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las

exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983).”

Al momento de estudiar las organizaciones se hace necesario entonces conocer cuál es su funcionamiento general, cuál es su comportamiento interno y qué tipo de factores pueden de una manera u otra afectar el desempeño de su personal. También es preciso conocer la incidencia de aspectos que pueden ser significativos como son el caso del clima organizacional y la satisfacción laboral y como pueden impactar el desempeño de la organización.

Para llevar a cabo todo el conjunto de actividades de manera correcta, todas las unidades de negocios dentro

de esta entidad educativa tienen que trabajar con un alto desempeño, las personas deben estar conformes con sus actividades y motivadas a cumplir con su trabajo y a seguir dentro de la organización (Pineda, 2003).

Prácticamente, no hay estudios efectuados en pequeñas empresas (Salgado. J., Remeseiro. C. & Iglesias. M. 1996). Además no existen estudios específicos sobre el tema en el caso de las Universidades del departamento de Sucre.

A partir de lo propuesto hasta ahora, partiendo de la revisión bibliográfica sobre los temas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral se tomó como objetivo de esta investigación, determinar cuáles son las dimensiones que constituyen la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en las

principales universidades del departamento de Sucre.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Clima organizacional**

Tagiuri y Litwin (1968, c.p. Denison, 1991 p 23) expresan que “El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización”.

Likert (1965) sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a la estructura de la

organización y su administración dentro de esta se evidencian las reglas, las decisiones, las competencias y las actitudes entre otras. La segunda hace referencia a las variables intermediarias las cuales reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa dentro de esta variable se encuentran la motivación, la actitud, la comunicación, la toma de decisiones entre otras. La variable final es el resultado de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

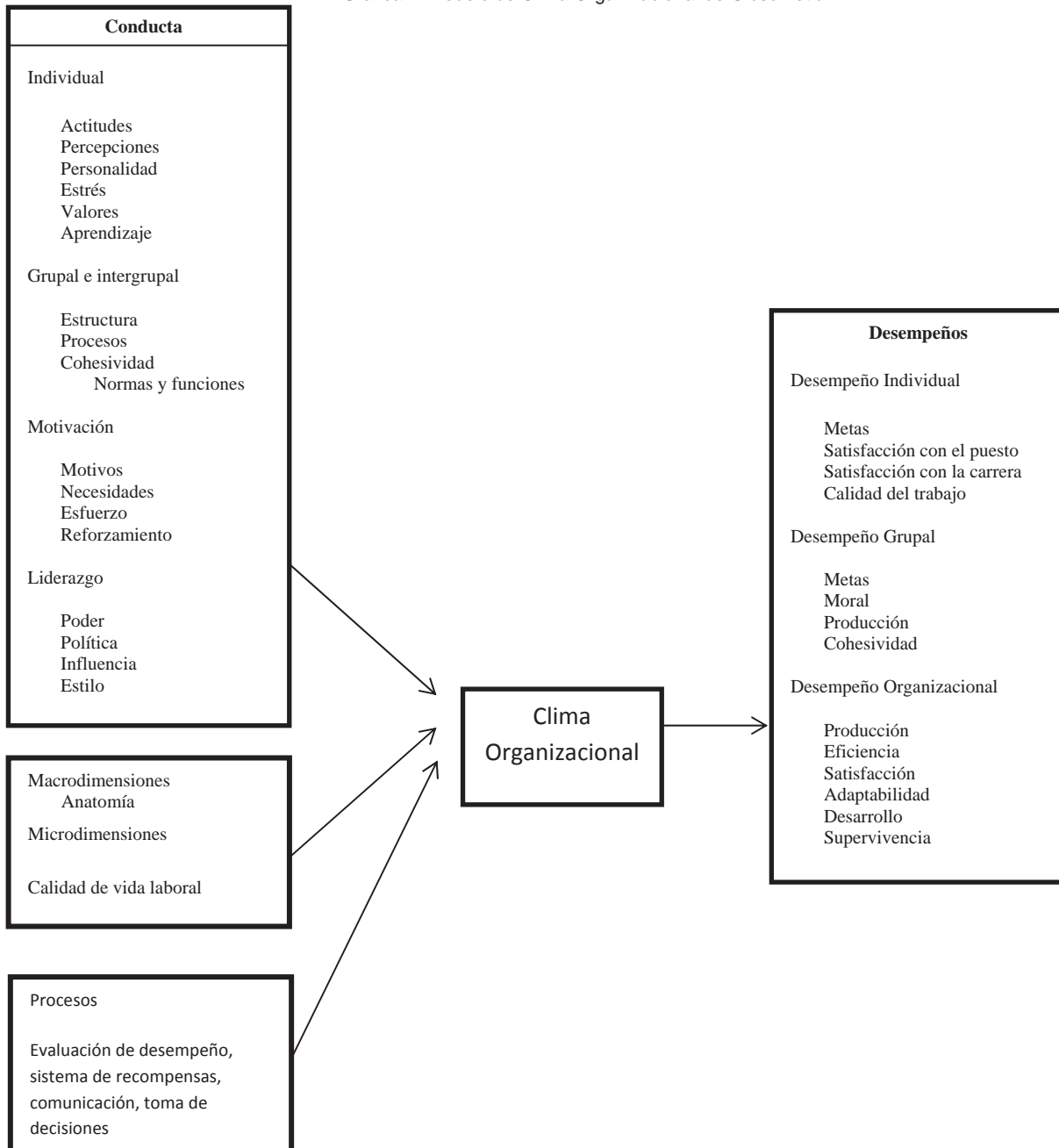
Rogers & Rogers (1990), citando a Emery & Trist (1965) y Duncan (1972) explican que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia,

el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones (Davis, 1991).

Por su parte Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001) plantean que el clima va más allá de la dimensiones de las personas y de los grupos impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional; argumentan que el clima tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de

organización. Y lo demuestran con su modelo de clima organizacional.

Grafica 1. Modelo de Clima Organizacional de Gibson et al.



Fuente: Gibson et al, citado por (Edel et al.2007)

En la Gráfica 1, Se evidencia una clara interrelación entre la conducta de los colaboradores, la estructura y los procesos de la organización vemos así como éstos repercuten de una u otra manera en los desempeños a nivel individual, grupal y hasta organizacional.

Según Scheneider (1990) El clima organizacional es la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados por la organización con base en estándares previamente establecidos De allí la importancia de que los colaboradores puedan y quieren identificarse con su empresa, lo cual ocurre si esta los reconoce

parte fundamental dentro de su funcionamiento. Además, el clima puede ser utilizado como una variable independiente que tiene efectos en otros fenómenos; entre estos la motivación, la satisfacción y la productividad (Toro, 2001); justamente esto es lo nos mueve a indagar como dichos fenómenos pueden incidir de manera positiva o negativa y así afectarlo.

Hodgeths & Altman (1987). Referenciado por Pérez (2007), plantearon que el clima se refiere a las percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del humana. Ello Significa entonces, que todo gerente debe considerar la



influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional.

A partir de lo propuesto por cada uno de los autores anteriormente reseñados podemos concluir que no hay una sola manera de describir la organización en lo referente a su clima organizacional, al contrario los distintos modelos demuestran distintas formas de mirar individualmente los aspectos más relevantes de cada organización según la necesidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la presente investigación se consideran los siguientes factores: como los componentes que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral: incentivos, ergonomía y condiciones de trabajo, estabilidad laboral y autorrealización.

### **Clima organizacional en el ambiente educativo**

En el ámbito de la educación superior la palabra clima ha tenido varias acepciones en su definición y denominación, por cuanto ha sido utilizada por investigadores como Zancudo (1992); Álvarez (1992); Pérez de Maldonado (1997); Toro (1998); Martín Bris (2000); González (2000); Fernández (2004) y Téllez (2005) como “clima institucional”, “clima universitario”, “clima educativo”, “clima laboral” y “clima organizacional”, en nuestro caso además de lo relacionado con los objetivos del estudio su significado y análisis e interpretación está determinado por las orientaciones de Mujica (2007) y Pérez de Maldonado (2007).

En lo que corresponde al ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, el comportamiento y el enfoque estructural de la institución. En este

sentido Brunet (1999), referenciado por García, Mercado, Sotelo, Vales, Esparza, Ochoa (2011), une el estudio de tres variables: a) variables del medio, que comprenden: el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos; b) variables personales, referidas a la aptitud, actitudes y motivaciones del sujeto y c) variables resultantes, en las cuales se consideran la satisfacción y la productividad, que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización

Boada y Tous (1993. Referenciado por Chiang et al).

Asenjo, De Dios & Banqueri. (2012) a través de su estudio de cualificación y satisfacción Laboral, exploraron la relación entre la satisfacción laboral y el tipo de trabajo que se desempeñe. Sus resultados mostraron que existe una relación entre la satisfacción en los puestos de trabajo y la previa preparación de los empleados. De hecho el resultado general es que existe una diferencia significativa de satisfacción general entre los trabajadores cualificados y no cualificados; además referencian que “el interés por la satisfacción laboral reside en que es una dimensión que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo Aldag y Brief, (1978). Se define como una respuesta emocional positiva al puesto de trabajo

y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales de la persona Locke (1976) y Locke (1984). Por el contrario, la insatisfacción laboral sería la respuesta emocional negativa que ignora, frustra o niega los valores laborales del individuo (Locke, 1976); esta insatisfacción, cuando es muy alta, se relaciona con una baja eficiencia organizacional, que puede expresarse además a través de falta de lealtad, negligencia, agresión o retiro debido a la frustración que siente el empleado (Flores, 1992)".

Chiang et al, (2010) sostiene que una de las razones por las que la satisfacción laboral es importante radica en que para la mayoría de los empleados esta constituye un fin en sí misma (o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal). La

satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas, asimismo, con un número de consecuencias organizacionales.

Una de las teorías más conocidas sobre satisfacción laboral es la formulada por Herzberg. F., Mausner. B., y Snyderman. B. (1959, referenciado por Asenjo et al. 2012) la cual se conoce como la teoría de los Dos Factores. Según ésta, existen dos grupos de factores que influyen en la satisfacción: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en sentido amplio tales como salario, entorno o políticas de empresa. Según este modelo, los factores extrínsecos pueden evitar la insatisfacción pero no pueden determinar la satisfacción, ya que ésta resulta condicionada por los factores intrínsecos tales como contenido, logro o responsabilidad. La

teoría, plantea por tanto que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos, a los que se les llamó factores motivadores, mientras que la insatisfacción vendría determinada por factores extrínsecos, llamados higiénicos. Investigaciones posteriores comprobaron que la dicotomía entre ambos factores no está tan clara, sin embargo, se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante porque hay diferencias individuales respecto a la importancia que se le otorga a cada uno. Teniendo en cuenta lo anterior se hace necesario mostrar un hilo conductor que exponga cómo la satisfacción laboral está fundamentada en la motivación organizacional o laboral y de una u otra manera la afecta directamente.

Streers, Modwday & Shapiro (2004) afirman que los primeros intentos que se hicieron para entender la motivación humana datan del tiempo de los filósofos griegos, quienes se enfocaron en el concepto del hedonismo como la fuerza principal que mueve el comportamiento. En esta época el individuo era visto como alguien que enfocaba sus esfuerzos para buscar el placer y evitar el dolor.

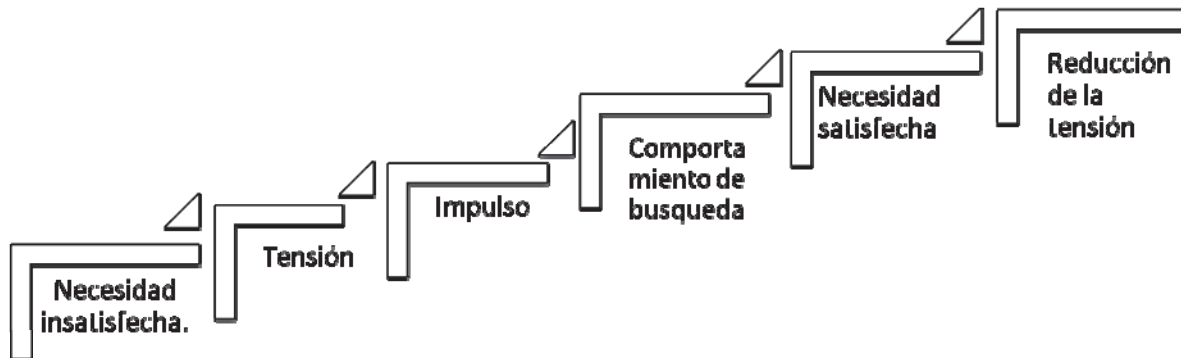
De acuerdo a (Warr, 1985) la motivación es una especie de convivencia intrínseca, que puede ser medida y corresponde al resultado de los acontecimientos, que van acompañados de su recompensa.

Por su parte (Davis & Newstrom, 1991) plantean la existencia de dos tipos de motivadores: los intrínsecos y los extrínsecos. Los motivadores intrínsecos son las retribuciones

internas que recibe una persona al realizar una tareas; los motivadores extrínsecos son las retribuciones

externas que se reciben independientemente del trabajo.

Gráfica 2. El proceso de motivación según Robbins 1998



Fuente: Tomado de: Robbins 1998

La Gráfica 2 resume el proceso que se debe seguir para conseguir la motivación; en ella se indica cuando los colaboradores de la organización están en un proceso que pasa de la insatisfacción a la satisfacción de su necesidad y reducen así el estado de tensión que conlleva.

De allí que la motivación de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, dependa inicialmente de

las necesidades que cada uno de ellos tenga y de la forma en que se dediquen a conseguirla. Su recompensa será equivalente al mayor o menor empeño que pongan en alcanzar su propósito y de esto dependerá lo que reciba y la cantidad de necesidades que satisfaga; sin olvidar en algún momento la satisfacción podrá afectar su comportamiento y a la vez el clima organizacional.

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva sobre el puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976)

Tabla 1. Comparación de los Satisfactores e insatisfactores en el trabajo

<b>FACTORES QUE CARACTERIZAN A EVENTOS EN EL TRABAJO QUE LLEVAN A LA INSATISFACCION EXTREMA</b>	<b>FACTORES QUE CARACTERIZAN A EVENTOS EN EL TRABAJO QUE LLEVAN A UNA SATISFACCION EXTREMA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de la compañía y administración</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relación con el supervisor</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Salario</li> <li>• Relación con los compañeros</li> <li>• Vida personal</li> <li>• Relación con los subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Avance</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>

Fuente: Tomado de: Robbins, 1998.

En la Tabla 1 se relacionan los factores que afectan las actitudes hacia el trabajo y se hace una clara diferenciación en dos grupos, los eventos que llevan a la insatisfacción extrema del trabajador y aquellos que lo llevan a una satisfacción extrema.

Locke (1984) afirma que tal como ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

Resulta entonces necesario indagar sobre cuáles son las distintas dimensiones del clima laboral y la satisfacción laboral así como conocer cada uno de sus aspectos.

## Dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral

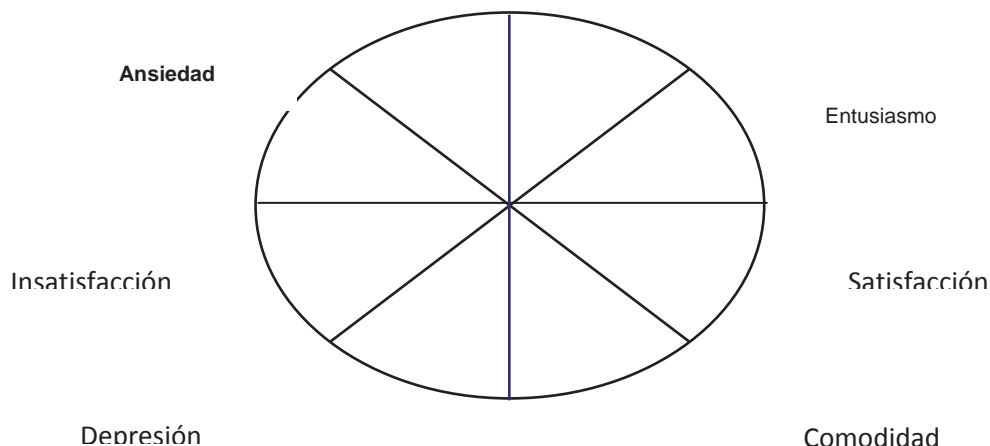
La teoría e investigación establece como premisa que el ambiente social que lo compone al clima organizacional se caracteriza por un número limitado de dimensiones (Patterson, 2005). Pero es claro que aún no hay un acuerdo definido de los autores sobre el tema. Litwin & Stringer (1968) proponen nueve dimensiones que explicarían el clima organizacional. Entre estas se encuentran: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo (desafío), calor,

## Determinantes de la satisfacción laboral

Laca, Mejía & Gondra (2006), referencian a Daniels & Guppy (1994) Lucas, Diener y Suh (1996) quienes al hablar de satisfacción laboral, a través de la Gráfica 3 reflexionan acerca tres ejes para medición del bienestar:

1. De la insatisfacción a la satisfacción
2. De la ansiedad a la comodidad
3. De la depresión al entusiasmo.

Grafica 3. Ejes para la medición del bienestar



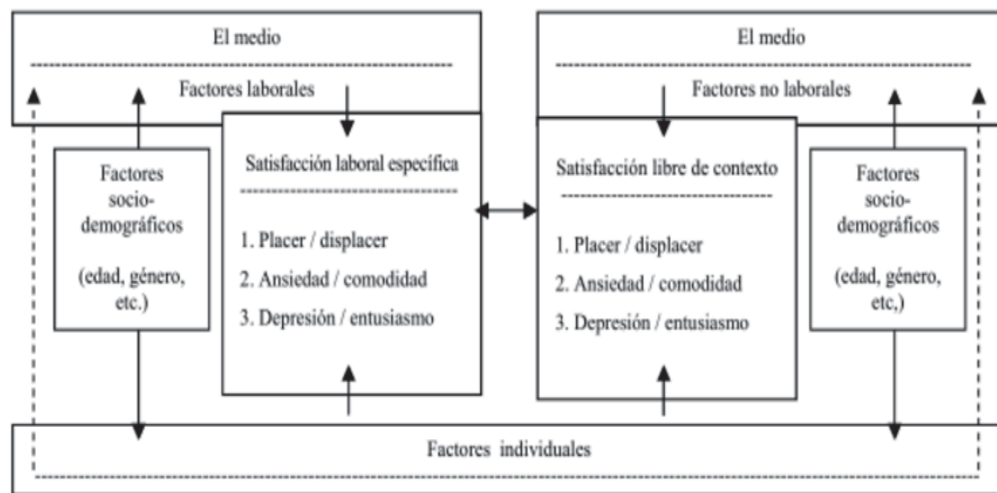
Fuente: Basado en Kahneman, Diener y Schwartz (2003), p. 395.

4. relaciones, cooperación (apoyo), estándares, conflictos e identidad.

Warr (2003, Referenciados por Laca, et ál., 2006) nos muestra por su parte la interacción entre los factores que pueden afectar el bienestar del

trabajador como son el caso de los factores laborales, los factores no laborales, los factores individuales y los factores socio demográficos. Estos autores también exponen los determinantes de estos en la satisfacción laboral.

Gráfica 4. Modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr 2003



Fuente: Kahneman, Diener y Schwartz (2003), p. 400

Podemos apoyarnos en los modelos anteriormente mencionados para tener claridad sobre las distintas maneras de ver las dimensiones del clima organizacional y los determinantes de satisfacción laboral y

como estas son características susceptibles de ser medidas en una organización y de saber que tan relevante es su influencia en el comportamiento de los individuos.



## **Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral**

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambas variables son independientes entre sí y que el constructo de clima organizacional es descriptivo, es decir, que expresa en sí una descripción sobre lo que hacen los miembros de una organización, siendo esta la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, a partir de un componente afectivo y siendo el individuo la unidad de análisis en el caso de la satisfacción (Silva, 1996). Por demás no se ha podido establecer causalidad en la relación entre ambas variables (Silva, 1996; Chiang et al, 2004).

A través de meta análisis (Schratz, 1993); encontró que existen

dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí de manera positiva y significativa. La dimensión de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional es la satisfacción general y en concreto con aspectos específicos como: sueldo, supervisión, compañeros y ascensos. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado.

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva con relación al puesto ocupado que resulta de la evaluación hecha por el

individuo respecto a si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales del individuo (Locke, 1976).

Desde su visión; (Peiró, 1985), señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros. Fundamentándonos en todo lo expuesto anteriormente se puede efectuar el diagnóstico sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las principales universidades

sucreñas y si esto incide o no en el desempeño de los colaboradores.

## MÉTODO

En la búsqueda de alcanzar validez y comprensión sobre la realidad estudiada, enfatizamos en aspectos del contexto educativo, específicamente, los relacionados en los cuatro (4) supuestos de investigación enunciados a continuación:

Supuesto 1: La ergonomía y condiciones laborales y ambientales en las que los trabajadores se desempeñan, inciden directamente en la productividad, satisfacción, seguridad y salud de los trabajadores.

Supuesto 2: Las oportunidades de realización profesional son para el trabajador una herramienta que lo

ayuda a ser cada vez más eficiente y eficaz en lo que hace.

Supuesto 3: La seguridad laboral es un factor de suma importancia para los trabajadores y genera un valor agregado a su trabajo. La ausencia de esta causa en el trabajador una sensación de insatisfacción con respecto a permanecer en su actividad en tanto medio que le brinda provecho y el sustento vital.

Supuesto 4: Los incentivos laborales estimulan o inducen a los trabajadores a conseguir los objetivos organizacionales y están directamente relacionados con la satisfacción de trabajador.

Para el análisis de las variables de la investigación Se ha tomado como referencia la definición de (Litwin & Stringer, 1968), la cual señala que el clima es una propiedad del ambiente

organizacional descrita por sus miembros. Esto permite deducir que a través del método de la entrevista, las personas pueden describir su percepción con respecto al clima y satisfacción en su lugar de trabajo.

En cuanto a la satisfacción laboral, se ha reiterado su definición como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis. & Newstrom., 1991), también se ha definido como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro. & Vecino., 1999); indicándonos esto que podemos apoyarnos de igual manera en el método de las entrevistas y servir de apoyo a las encuestas.

Otro conjunto de autores hablan de la satisfacción laboral y la consideran una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Peiró, 1985, Gamero,

2003, Alcover et al, 2004). También es tomada como una actitud que tienen los individuos hacia su trabajo u organización, ya sea hacia aspectos generales de éste (trabajo en general) o hacia aspectos específicos (sueldo, compañeros, supervisión, etc.) (Peiró, 1985). Ambos aspectos son de suma importancia en cualquier investigación, su estudio y diagnóstico, cimentan las bases para decisiones trascendentales a nivel organizacional.

Aclarado todo ello, es pertinente decir que la presente investigación es de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo dado que se pretende explicar cuáles son las dimensiones que constituyen la satisfacción laboral en las principales universidades del departamento de Sucre y como éstas se relacionan con el clima organizacional de las mismas. :

Como se ha dicho para recoger la información necesaria, se tomaron dos herramientas de apoyo al proceso: la encuesta y la entrevista. Inicialmente, se realizó una prueba piloto para validar el instrumento. Para la aplicación de esta prueba piloto se tomó como referencia los docentes y empleados administrativos de la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. que en total suman 428 personas. De esta población se seleccionó el 10% (43 personas), mediante la aplicación del método de los números aleatorios.

### **Población y muestra**

Luego para la aplicación de la prueba en sí, el universo poblacional de la investigación fue constituido por los docentes de las universidades con sede propia del departamento de Sucre. La población se conformó con la sumatoria de todos ellos siendo la

cifra; 925 personas incluidas en el proceso.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, de 120 personas, dado que la población es finita se tramitaron los permisos y consentimientos para acceder al resto de participantes en el proceso y una vez acordadas las fechas y horas, se procedió a aplicar las encuestas.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

Luego de recopilada la información de cada una de las encuestas se examinó a través de un análisis estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 15. Luego se construyeron las tablas que permitieron el análisis de los factores: incentivos, ergonomía y condiciones de trabajo, estabilidad laboral y autorrealización, que inciden en el

clima organizacional y la satisfacción laboral de las principales Universidades Sucreñas.

Tabla 2. Definición de Variables

<b>Variable 1</b>	<b>Incentivos:</b> Al respecto se diseñaron preguntas que indicarían si los colaboradores reciben o no algún tipo de incentivo / reconocimiento por la labor desempeñada.
<b>Variable 2</b>	<b>Ergonomía y Condiciones de Trabajo:</b> En este sentido, se busca información acerca de las condiciones, herramientas y materiales para realizar o cumplir adecuadamente las funciones.
<b>Variable 3</b>	<b>Estabilidad Laboral:</b> Al respecto, se busca información relativa a las garantías que tienen los colaboradores en permanecer en sus empleos y demás beneficios que esto conlleva.
<b>Variable 4</b>	<b>Autorrealización:</b> Lo que se busca es indagar en qué grado a los colaboradores se les permite desarrollar todo su potencial o cuentan con esas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las tablas relacionadas con las dimensiones:

- Incentivos, Ergonomía y condiciones. Estabilidad Laboral, Autorrealización

Cada tabla presenta una interpretación de los resultados arrojados tras la aplicación de las encuestas a los trabajadores de las universidades objeto de estudio; con respecto al clima organizacional y la satisfacción laboral de los mismos.

**Tabla 3. Incentivos.**

	¿A través de que mecanismo, le gustaría que su empresa lo incentivara?				Total
	Capacitaciones	Reconocimientos	Condiciones laborales	Bonos	
¿Recibió algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo?					
NO	7,3%	9,8%	78,0%	4,9%	100,0%
SI	44,3%	16,5%	25,3%	13,9%	100,0%
Total	31,7%	14,2%	43,3%	10,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se evidencia que el 7,3% de las personas que no han recibido ningún tipo de incentivo piensa que las capacitaciones son un buen aliciente que su empresa debería implementar; de igual manera el 9,8% piensa que los reconocimientos públicos, serían una buena opción, al respecto en tanto que

el otro 78% dicen que el mejoramiento de las condiciones laborales y un 4,9% se inclina por los bonos. De los encuestados además el 44,3% han recibido capacitaciones como incentivo a su labor desempeñada, viéndose esto reflejado en el mejoramiento de su desempeño y apropiación de los

conocimientos adquiridos siendo aplicados en el desempeño de su labor; un 16,5% han recibido reconocimientos públicos, al 25, 3% les

han mejorado sus condiciones laborales y el 13,9% restante les han dado bonos.

**Tabla 4. Ergonomía y Condiciones de trabajo.**

	¿En su puesto de trabajo; el lugar, las herramientas y los materiales son los adecuados para desarrollar bien su labor?		Total
	NO	SI	
¿Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones de ergonomía y ambientales adecuadas (luz, temperatura, espacio adecuado, silla ergonómica)?	86,9%	13,1%	100,0%
SI		100,0%	100,0%
Total	44,2%	55,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4. Se puede apreciar que de las personas encuestadas, 86,9% no cuenta con las condiciones ergonómicas y ambientales adecuadas para desempeñar en forma óptima su labor, lo cual dificulta que desempeñen su labor adecuadamente

y de los que contestaron sí, es decir el 13,1% la totalidad manifestó que en su puesto de trabajo; el lugar, las herramientas y los materiales son adecuados, pero no suficientes para cubrir las necesidades referentes al buen desempeño de su labor.

**Tabla 5. Estabilidad Laboral.**

		¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de remuneraciones, la dejaría?		Total
		NO	SI	
En cuanto a estabilidad laboral ¿considera usted que la organización le brinda seguridad en su puesto de trabajo?	NO	77,4%	22,6%	100,0%
	SI	75,0%	25,0%	100,0%
Total		76,7%	23,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 5, se puede deducir que el 77,4% de los encuestados, siente que la organización no les brinda seguridad en su puesto de trabajo, siendo este factor determinante en su compromiso con la organización y sus procesos; y solo el 22,6% abandonarían su empresa por otra con igual remuneración, sin embargo, de los que contestaron que sí, el 75% no abandonarían su empresa.

**Tabla 6. Autorrealización.**

		¿Considera usted que la institución le ofrece la oportunidad de capacitarse y afianzar estudios que le permitan crecer profesional e intelectualmente?		Total
		NO	SI	
¿Se encuentra satisfecho o realizado con su puesto de trabajo?	NO	80,6%	19,4%	100,0%
	SI	66,3%	33,7%	100,0%
Total		70,0%	30,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia



En la Tabla 6 muestra que, el 80,6% de los encuestados no se encuentra satisfechos o realizado con su puesto de trabajo y que la empresa no les está ofreciendo la oportunidad de capacitarse y crecer profesionalmente, puesto que ellos mismos costean por sus propios medios las actualizaciones según las necesidades y muchas veces con las limitaciones que implican los bajos salarios. De los que contestaron que sí están satisfechos y realizados en su puesto de trabajo, el 66,3% la empresa a la que pertenecen no les apoya para su crecimiento profesional, mientras que 33,7% restante considera que sí.

## CONCLUSIONES

Analizando los resultados más relevantes obtenidos en la presente investigación después de la aplicación de las encuestas y laboran, se les exigió que contarán

entrevistas, se puede concluir que, en las universidades objeto de estudio hay serias fallas en cuanto a las condiciones de ergonomía y ambientales para con sus trabajadores; se observó que aun cuando la gran mayoría de ellos trabaja en un espacio adecuado, las herramientas de trabajo no son las ideales para ejercer su labor óptimamente; muchos de los trabajadores llevan a sus lugares de trabajo equipos propios para de una u otra forma mitigar el impacto que genera no tener puestos de trabajo dotados de computadores, sillas ergonómicas y programas necesarios para ejercer su labor y atender a estudiantes, etc. (86,9%).

Además a muchos de los trabajadores no se les brinda la oportunidad de realización profesional (80,6%). Para ingresar a las instituciones donde

Mínimo con una especialidad; y hasta el momento, el crecimiento profesional se ha visto frustrado por varios motivos; entre ellos, la falta de apoyo económico de la empresa a la cual pertenecen para capacitación.

También se encontró que aunque en algunas de ellas están reglamentados los sistemas de incentivos, muy pocos trabajadores pueden acceder y gozar de los beneficios.

De todos modos se destaca que aun cuando no pudieran sentirse realizados en su puesto de trabajo o que no se les brinde seguridad laboral entre otras por el tipo de contrato; también manifiestan que no abandonarían su trabajo puesto que, la institución a la cual están adscritos es de las que mejor paga en el medio, aun cuando para algunos este pago no refleje la distribución de su carga laboral

(74,3%). En resumen los resultados del presente estudio deben alertar a las personas encargadas del bienestar de los empleados, pues señala un punto vulnerable en el sentido de que hay una gran tendencia hacia la desmotivación por parte de los trabajadores y esto a la postre se puede reflejar en el desempeño de ellos mismos e impactar grandemente en la calidad del servicio que se presta en cada uno de esos centros educativos.

Además deben tomarse medidas de intervención, desarrollarse estrategias de prevención y subsanar lo que ya está pasando; De esta manera se aportaría no solo al desarrollo de las Universidades que fueron objeto de estudio en esta investigación, sino de todas las del departamento de Sucre.

## REFERENCIAS

- Alcover, C. M. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: Mc Graw Hill.
- Alfaro, A. & Vecino, J. (1999). Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter. *Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones*, 15 (1), 63-76.
- Álvarez, G. (1992). El Constructo "Clima Organizacional": Concepto, Teorías, Acciones Investigaciones y Resultados Relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, 1- 2.
- Asenjo, F., De Dios. M., Banqueri. M.(2012). Cualificación y satisfacción laboral: un estudio sobre los empleos para los que hemos sido formados previamente. *ReiDoCrea. Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*, 1, 4-11.
- Boada, J. & Tous, J. (1993). Análisis dimensional de escalas evaluadoras de satisfacción laboral: limitaciones conceptuales y metodológicas. Sevilla: Eudema.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Chiang, M. (2004). *Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o*

- investigadores universitarios.*  
 tesis (Doctorado en Gestión  
 de Recursos Humanos).  
 Madrid, España:  
 Universidad de Málaga,  
 Departamento de Gestión  
 empresarial:
- Chiang, M., Núñez. A., y Huerta. R.  
 (2007) Relación del clima  
 organizacional y la  
 satisfacción laboral con los  
 resultados, en grupos de  
 docentes de instituciones de  
 educación superior. ICADE.  
*Revista cuatrimestral de las  
 Facultades de Derecho y  
 Ciencias Económicas y  
 Empresariales.* n° 72,  
 septiembre-diciembre 2007.
- Chiang, M. Núñez. A. y Martín, M<sup>a</sup>.J.  
 (2010). *Relaciones entre el  
 clima organizacional y la  
 satisfacción laboral.*  
 Biblioteca Comillas  
 (Economía N° 2). *Madrid.*
- Universidad Pontificia  
 Comillas.*
- Daniels, K. & Guppy, A. (1994).  
 Relationships between  
 aspects of work-related  
 psychological well-being.  
*Journal of Psychology*, N°  
 128. pp. 691- 694.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento  
 Humano en el Trabajo.*  
 México: Mc Graw Hill.
- Davis., K. & Newstrom, J. (1991).  
*Comportamiento humano en  
 el trabajo.* México: Mc Graw  
 Hil.
- Deninson, D. (1991). *Cultura  
 corporativa y productividad  
 organizacional.* Bogotá:  
 Fondo Editorial Legis.
- Duncan, R. B. (1972).  
 Characteristics of organizations;  
 environments and perceived  
 environmental uncertainty.

Administrative Science Quarterly,  
313-327.

Edel, R., García. A., Guzmán. F.  
(2007). Clima y compromiso  
organizacional. Volumen II.  
Biblioteca Nacional Española.  
Volumen I. N°. 340.2.

Emery, F., y Trist, E. L. (1965). The  
Causal texture of  
Irganisational Environments.  
Human Relations, N° 18, pp.  
21-32.

Fernández, T (2004). Clima  
Organizacional en las  
escuelas. Un enfoque  
comparativo para México y  
Uruguay. Revista Electrónica  
*Iberoamericana sobre  
Calidad, Eficacia y Cambio  
en Educación.*

Flores, J. (1992). El  
Comportamiento Humano en  
las Organizaciones. Lima:

Universidad del Pacífico.

Gamero, C. (2003). *Análisis  
económico de la satisfacción  
laboral.* Madrid, España:  
Tesis (Doctorado en  
Estadística y Economía)  
Universidad de Málaga,  
Departamento de Economía  
Aplicada.

García, C., Mercado. S., Sotelo. M.,  
Vales. J., Esparza. G.,  
Ochoa. E. (2011).  
Evaluación del Clima  
Organizacional en Profesores  
Universitarios de Ciencias  
Económico-Administrativas.  
*Revista Culcyt.* Volumen  
Enero-Abril. 42.(8). Pp.  
21-31

Gibson, J., Ivancevich, J., Donelly,  
J. (2001). *Las organizaciones  
Comportamiento Estructura*

- Procesos*. México: Mc Graw Hill.
- González, J. M. (2000). *Clima Educativo Universitario*. Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria.
- Herzberg. F., Mausner. B., y Snyderman. B. (1959). *The Motivation to Work*: New York: John Wiley.
- Hodgeths, R. y Altman, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México. Nueva Editorial Interamericana
- Kahneman, D., Diener. E., y Schwartz, N. (2003). *Well-being. The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Laca, F., Mejia. J., Gondra. J. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Revista Psicología y salud*. 16(001). p. 87-92
- Likert, R. (1965). *Un Nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao. Ed. Deusto.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivación and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business. Administration Harvard University.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg & T. Wall (Eds.), *Social Psychology and Organizational Behavior*. pp. 93-117. Nueva York: John Wiley y Sons.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 1297-1349. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Lucas. R., Diener. E., y Suh. E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71. pp. 671-628.
- Martín Bris, M (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Educar*, 27(2), 103-107.
- Mujica de González, M. & Pérez de Maldonado, I. (2007). *Gestión del Clima Organizacional: una acción deseable en la universidad Venezuela*, 290-304.
- Patterson, M. W. (2005). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 193-216.
- Peiró, J. (1985). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica*, 1. (1-2). Pp. 189-239.
- Pérez de Maldonado, I. El clima y la Satisfacción en el Trabajo como fundamentos del éxito de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en la 1er. Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. Medellín. 1997.
- Pineda, A. (2003). *Análisis del clima laboral de la Dirección de*

- Adquisiciones de Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario.* Cholula, Puebla, México : Universidad de las Américas .
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional.* México; Mc Graw Hill.
- Rogers, E., y Rogers, R. (1990). *La comunicación en las Organizaciones.* México: McGraw Hill.
- Salgado. J., Remeseiro. C., Iglesias. M. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme.* *Psicothema.* 8 (2). Pp. 329-335.
- Schneider, B. (1990). *The Climate for Service: An Application of the Climate Construct.* *En B. Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture,* 383-412.
- Schratz, M. (1993). *Recommendations for the measurement of organizational climate.* Toronto, Ontario, Canada. : Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones: Teoría, Método e Intervención.* Barcelona: Flor del viento Ediciones S.A.
- Streers, R. Modwday. R., Shapiro. D. (2004). *The future of work motivation theory.* *Academy of management review,* Volumen 29. (3). Pp 379.



- Tagiuri, R., Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School, División of Research.
- Tellez, R (2005). *La Influencia del Clima Organizacional en la Calidad de la Educación. Ser profesor Universitario*.
- Toro, F. (1998). *Predicción del Comportamiento del Personal a parte del Análisis del Clima Organizacional*. Interamericana de Psicología Ocupacional. 14 (3)
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: perfil de las empresas colombianas*. Medellín Colombia: Cincel.
- Warr, P. (1985). "Twelve questions about unemployment and health". En B. Roberts, R. New Approaches to economic life. Manchester University Press, Manchester
- Zancudo, M. (1992). *Factores Asociados a la Percepción del Ambiente Interno Organizacional de Docentes Universitarios*. Interamericana de Psicología Ocupacional 11 (1 y 2). Pp: 121-137