

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN-LEÓN

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas



TEMA: Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN–León en el periodo comprendido Junio – Agosto del 2017.

Tutor: M. Sc. Mario Alberto Talavera Flores

Autores:

- Br. Suyen Lalesca Osejo Maradiaga
- Br. Eveling Yasmina Obando Martínez
- Br. María Magdalena García

León, 27 de Octubre del 2017

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD”



DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo y motivación en especial a mi papá (Q.E.P.D) este logro más en mi vida se lo dedico a él con mucho amor y cariño.

Eveling Yasmina Obando Martínez

A mi amado esposo Ing. John José Fong López (Q.E.P.D) por haber creído en mi capacidad y brindarme todo su apoyo para cumplir con este sueño en mi vida.

María Magdalena García

A mis padres por ser pilares fundamentales en mi vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Suyen Lalesca Osejo Maradiaga



AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica. A nuestro tutor de tesis M. Sc. Mario Alberto Talavera por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valiosos consejos a lo largo del proceso de investigación. A todos los profesores que nos brindaron sus conocimientos a lo largo de toda nuestra carrera. A los Docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la Unan-León por ofrecernos la información requerida para lograr los objetivos trazados en esta investigación.



INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
III.	JUSTIFICACION	5
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
VI.	OBJETIVOS	8
6.1	Objetivo General.....	8
6.2	Objetivos Específicos.....	8
VII.	MARCO TEORICO	9
7.1	Clima Organizacional.....	9
7.1.1	Definiciones de Clima Organizacional	10
7.1.2	Tipos de Clima Organizacional.....	11
7.1.3	Características del Clima Organizacional	13
7.1.4	Dimensiones del clima organizacional.....	13
7.2	Satisfacción Laboral	16
7.2.1	Definiciones de satisfacción laboral	16
7.2.2	Teorías de la Satisfacción Laboral	18
7.2.3	Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	21
7.3	Desempeño Laboral	22
7.3.1	Definiciones de desempeño laboral.....	22
7.3.2	Factores que influyen o intervienen en el Desempeño Laboral	24
VIII.	MARCO REFERENCIAL	26
IX.	HIPOTESIS	28
9.1	Hipótesis General.....	28
9.2	Hipótesis Específicas	28
X.	DISEÑO METODOLOGICO	29
10.1	Enfoque de la investigación.....	29
10.2	Diseño.....	29
10.3	Fuentes de investigación	29



10.3.1	Fuentes primarias.....	29
10.3.2	Fuentes secundarias.....	29
10.4	Área de estudio.....	30
10.4.1	Población del estudio.....	30
10.4.2	Muestra.....	30
10.4.3	Tipo de muestreo.....	31
10.4.4	Plan de análisis.....	31
10.4.5	Análisis de los datos.....	31
XI.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	32
11.1	Análisis Descriptivo.....	32
11.1.1	Clima Organizacional.....	32
11.1.2	Satisfacción Laboral.....	36
11.1.3	Desempeño Laboral.....	41
11.2	Análisis Correlacional.....	43
11.2.1	Hipótesis General.....	44
11.2.2	Hipótesis Específicas.....	44
XII.	CONCLUSIONES.....	50
12.1	Clima Organizacional.....	50
12.2	Satisfacción Laboral.....	51
12.3	Desempeño Laboral.....	52
XIII.	RECOMENDACIONES.....	54
XIV.	BIBLIOGRAFIA.....	56
XV.	ANEXOS.....	58
15.1	Encuesta.....	58



I. INTRODUCCION

El comportamiento de las organizaciones ha sido estudiado desde hace muchas décadas por expertos de la sociología y la psicología industrial y tiempo después se origina el interés del estudio del capital humano como parte vital de la organización.

El capital humano es el motor de toda organización y el desempeño de sus labores está directamente relacionados con los resultados de la institución por lo que los directivos deben enfocarse en brindar las óptimas condiciones al personal a su cargo, de ahí viene la importancia del estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral como punto de partida para mejorar la productividad de las instituciones.

En la actualidad, el tema clima organizacional y satisfacción laboral ha ido adquiriendo mayor valor para las grandes industrias pero en el área educativa estos tópicos siguen estando en segundo plano. Sin embargo, en el campo educativo el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes influyen en la calidad educativa que brinda cada docente, y que es transmitida a cada estudiante en las aulas de clase, por lo que las instituciones educativas, el gobierno y la empresa privada deben poner más atención a estos temas.

En la presente investigación exploraremos diversas definiciones que nos ayudarán a comprender el tema en estudio, así como algunas teorías que servirán de apoyo para interpretar y desarrollar el estudio. El estudio estará enfocado en entender el clima organizacional, la satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias a través de un análisis estadístico que nos permitirá comprender el entorno de la institución.



II. ANTECEDENTES

El clima y la satisfacción laboral despertaron el interés de teóricos que interpretaban el comportamiento de las organizaciones y el desempeño de los trabajadores a partir del siglo XX.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador. (Hoppock, 1935)

En la década de los 40 se iniciaron los primeros estudios sobre clima laboral como una atmósfera psicológica, realizados por Kurt Lewin, donde la organización era vista no sólo desde un enfoque humanista sino también sistémico. Más tarde en 1960 Gellerman introduce el concepto de clima organizacional por primera vez al área de psicología organizacional. (Brunet, 1987)

En los años 1927 – 1947, Elton Mayo en los estudios de Hawthorne tomó elementos de producción en el trabajo y factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluyó que el rendimiento de la organización estaba estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Gael, 1984).

La Teoría de la aproximación Bi-factorial de Herzberg (1959) se basa en la creencia que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que la actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.



Maslow (1959) identificó como las necesidades del hombre influían en su desempeño a través de la teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, partiendo del supuesto de que éste actúa por necesidades. (Mahmoud , Wahba , & Lawrence, 2004)

En esta misma década con el surgimiento del desarrollo organizacional se replantea el tema de clima organizacional y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones integrando la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales, a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas., Parsons (Parsons, 2013)

En las últimas décadas otros estudiosos como Alexis Goncalvez han hecho esfuerzos por explicar la naturaleza del clima organizacional, considerando como elemento fundamental para su medición las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalvez, 2000)

Más tarde se realizaron nuevos estudios como el de los autores Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén (2009); quienes *“conceptualizan el clima organizacional como el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados”*. (Salazar Estrada, 2009)

El estudio realizado por Darce Urcuyo Zynnia Juliet, Gurdían Reyes María José, Márquez Mora José René., de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León, con el tema *“Evaluación del Clima Laboral del área de venta de la empresa Curacao S.A, municipio de León”*, en el cual se identificaron factores negativos como la falta de interés hacia el trabajador y poca motivación por parte de los vendedores, lo que provocaba niveles bajos de satisfacción laboral de los trabajadores y como consecuencia un desempeño laboral deficiente.



Por lo tanto, es de gran importancia comprender el entorno organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias y evaluarlo con un nuevo enfoque que sea capaz de interpretar el clima organizacional, la satisfacción y el desempeño laboral, pues los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los objetivos organizacionales.



III. JUSTIFICACION

El clima organizacional y la satisfacción laboral es un tema que ha despertado el interés de las organizaciones debido al efecto que provoca en el comportamiento de los trabajadores sí se deja en segundo plano aspectos que para los trabajadores son primordiales en el desarrollo de su trabajo diario. Por lo que siendo el capital humano el motor fundamental de toda organización, es merecedor de motivación constante para desarrollar y poner en práctica su potencial (habilidades y destrezas) lo que implica un beneficio directo para la institución.

El clima organizacional y la satisfacción laboral dentro del sistema educativo constituyen un indicador de calidad indispensable en un sistema institucional en donde varios grupos de personas se relacionan e interactúan entre sí.

El mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción del docente tienen un impacto socioeconómico positivo ya que los alienta a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados en el proceso enseñanza aprendizaje, recalcando que un ambiente de trabajo favorable refleja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los docentes.

Asimismo, este proceso investigativo dará lugar a un material escrito, que podrá ser utilizado como antecedente para otros trabajos de investigación que aborden el tópico expuesto, también como material de apoyo para nuevas líneas de investigación que se deriven de los resultados del mismo.

La presente investigación pretende identificar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN-León, y su impacto en la calidad educativa como contribución al desarrollo y crecimiento institucional.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Toda organización posee su propia personalidad que la diferencia de las demás instituciones, es por ello que los resultados derivados del estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral, es una base para poder guiar y orientar el desempeño laboral de los trabajadores.

En la actualidad se aprecia la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema, organizacional, empresa o institución sin importar el carácter de las mismas dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus trabajadores. Esto contribuye a que cualquier empresa e institución sea cada vez más competitiva, presentando criterios que definen la productividad de sus miembros donde el personal posee todas las herramientas y condiciones para sentirse motivado y satisfecho en el desempeño de su labor. Este fenómeno no es ajeno a la UNAN-León institución donde se realizó el presente trabajo, la cual cuenta con 7 Facultades, 3 Centros Universitarios Regionales y una Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias donde se realizará el presente estudio. La escuela está ubicada en la entrada a la ceiba 1 Kilómetro al Este, en la ciudad de León. La población en estudio es de 76 docentes en total, de los cuales 70 son de planta y 6 son contratados como docentes horarios.

El estudio del clima organizacional, la satisfacción laboral y su repercusión en las actividades de los docentes en este medio, es poco conocida a pesar de la interacción del docente con la institución. La percepción y valoración que las personas hacen del clima organizacional y la satisfacción laboral tiene resultados ya sean positivos o negativos que crean efectos directos tanto a nivel individual como en el desempeño laboral de cada individuo. Por lo anterior expuesto, se formula la siguiente problemática: *¿Qué relación tiene el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, UNAN - LEÓN?*



V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué relación tiene el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, UNAN - LEÓN?

De esta pregunta de investigación general, formulamos las siguientes preguntas de investigación específicas:

- ¿Qué percepción tienen los Docentes respecto al Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, en la Escuela de Ciencias Agraria y Veterinarias de la UNAN – León?
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Escuela de Ciencias Agraria y Veterinarias de la UNAN-León?
- ¿Qué relación existe entre las dimensiones de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agraria y Veterinarias de la UNAN-León?



VI. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Identificar la relación que tiene el Clima organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN– LEÓN en el periodo comprendido de Junio-Agosto del 2017.

6.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción actual de los docentes respecto al Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
- Determinar si existe relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los docentes.
- Especificar si existe relación entre las dimensiones de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los docentes.



VII. MARCO TEORICO

7.1 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para explorar este interesante tema revisaremos la bibliografía en busca de la opinión y definiciones dadas por distintos autores acerca de la temática en estudio.

Antes de comenzar a analizar el tema del Clima Organizacional se estima conveniente dar una definición que en pocas palabras englobe el significado del término Clima Organizacional.

El clima es un concepto amplio y complejo, que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un criterio que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano, ahora está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en como la comunidad educativa desarrolla sus actividades dentro de los centros escolares y/o instituciones de educación superior, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral.

Son muchas los conceptos sobre clima organizacional, siendo los más relevantes los citados a continuación:



7.1.1 Definiciones de Clima Organizacional

- El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este tema es de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, es estudiado a partir de las estrategias internas y definido por varios autores, desde el aspecto psicológico, sociológico, administrativo hasta aplicarse en lo educativo. (Brunet, 1987)
- Alexis Goncalvez describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Goncalvez, 2000)
- Chiavenato plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente en su comportamiento. Se encuentra estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones., 2009)
- Anzola considera que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003)



- Stephen Robbins define el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucho menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización. (Robbins S. , El comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica, 1998)
- Chrudden y Sherman consideran que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad o clima que la diferencia de otras. Sostienen que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, ya que entender el clima de la organización conlleva al logro de los objetivos establecidos. (Sherman, 1993)

De acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que los individuos tienen acerca de su organización y que afectan su comportamiento y desempeño. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

7.1.2 Tipos de Clima Organizacional

Son diversos los tipos de clima organizacional, todo depende del estilo de liderazgo y de las percepciones que tenga el personal de la institución. En este sentido, **Lickert**, citado por los teóricos **Gam y Berbel (2007)** (p. 195), “*definen cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo: clima de tipo*



autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo, participativo del 30 grupo”. (Berbel, 2007)

En cuanto a la anterior clasificación, se puede expresar que, todos pueden ser utilizados por el director, pero en forma racional y oportuna, ya que ninguno es mejor que el otro. Según esta propuesta los tipos de Clima Organizacional se dividen en: Clima autoritario y Clima Participativo.

7.1.2.1 Clima Autoritario

- **Sistema I Autoritario explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- **Sistema II Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

7.1.2.2 Clima Participativo

- **Sistema III Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- **Sistema IV Participativo del grupo 30:** en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la



integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

7.1.3 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de Clima Laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el Clima Laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos. (Rodríguez, El clima Escolar, 2001)

7.1.4 Dimensiones del clima organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que en una organización podemos encontrar, de acuerdo a como ésta se vea afectada o beneficiada. Según Litwin y Stringer estas son las escalas o dimensiones del Clima Organizacional:



- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones, es decir, la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, lo que genera un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: los grupos formales y los grupos informales.



- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

- **Conflicto:** Son las diferentes opiniones y el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo, y la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Stringer, 2006)

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional dentro de la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de los empleados, sí se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a al momento de trabajar.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional y crear diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento. Sin duda, el estudio del clima laboral es



una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

7.2 Satisfacción Laboral

Debido a la importancia que ha venido adquiriendo este tema en el ámbito de la investigación en los últimos años, le presentamos algunas definiciones que nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. Existen varios conceptos respecto a satisfacción laboral los cuales se presentan a continuación:

7.2.1 Definiciones de satisfacción laboral

Loitegui expone que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables:

- De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo.
- De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador. (Loitegui Aldaz, 1990)

Bravo, Peiro y Rodríguez la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así la satisfacción laboral es básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por



consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. (Bravo, Peiro, & Rodríguez, 1996)

- Robbins define la satisfacción en el puesto: “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. (Robbins S. , Comportamiento organizacional Teoría y Práctica, 1998)
- Locke (1996) lo ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. (Atalaya Pisco, 1999)
- Javier Flores García (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo. (García, 1992)
- Kreitner y Kinicki (1997): la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño. (Kreitner & Kinicki, 1997)



Como podemos apreciar en los conceptos dados por diferentes autores, la satisfacción laboral la podemos definir de forma general como: “La actitud que tiene el trabajador frente a su propio trabajo”. Dicha actitudes se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo.

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr la satisfacción laboral. El nivel de satisfacción en el trabajo depende de la comparación entre lo que tengo y lo que quiero. La satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.

7.2.2 Teorías de la Satisfacción Laboral

7.2.2.1 Teoría de la aproximación bi – factorial de Herzberg

Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Es también es conocida como “teoría dual” o “teoría de la motivación-higiene”, está se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que la actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Los factores motivacionales o intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo “ausencia de satisfacción”. (Herzberg, 1966)



7.2.2.2 Teoría del valor de Locke (1969 – 1976)

Esta teoría propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea este ajuste, mayor será la satisfacción laboral. Para Locke, los resultados que las personas valoran no tienen por qué ser necesariamente necesidades físicas, sino que puede ser aspecto del trabajo que desee. El aspecto clave es la discrepancia percibida entre los aspectos del trabajo que uno tiene y aquellos que uno desea. Las mayores discrepancias dan lugar a mayor grado de insatisfacción y las menores dan lugar a mayor grado de satisfacción.

En esta teoría se destacan los aspectos del trabajo que necesitan ser cambiados para conseguir satisfacción laboral. Lo interesante es que para motivar al individuo, “se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores extrínsecos”. (Atalaya Pisco, 1999)

7.2.2.3 Teoría de las necesidades de Maslow (1943)

Las necesidades humanas determinan la conducta del individuo, y partiendo del supuesto que el hombre actúa por necesidades se propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que estas son satisfechas, de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de las que no ha satisfecho y a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento.

Pirámide de necesidades de Maslow

Abraham Maslow identificó una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior:



- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.
- **Necesidades de seguridad:** relacionados con la supervivencia del individuo, estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo.
- **Necesidades sociales:** están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- **Necesidades de estima:** es la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Mahmoud , Wahba , & Lawrence, 2004)

Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell (2004)



7.2.3 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

En este sentido, Locke (1976) fue uno de los primeros autores que intentó identificar las dimensiones, clasificándolas a su vez en dos categorías:

7.2.3.1 Eventos o condiciones de satisfacción laboral

- **Satisfacción en el trabajo:** interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- **Satisfacción con el salario:** valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- **Satisfacción con las promociones:** oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.
- **Satisfacción con el reconocimiento:** que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.
- **Satisfacción con los beneficios:** tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo:** como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

7.2.3.2 Agentes de Satisfacción Laboral

Son los que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:



- **Satisfacción con la supervisión:** referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- **Satisfacción con los compañeros:** que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación y amistad.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización. (De Dios, Asenjo , & Banqueri, 2012)

7.3 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un tema vital para los altos mandos de toda organización ya que afecta directamente la productividad y los resultados finales de la gerencia. A continuación presentaremos las principales definiciones entorno a este importante tema.

7.3.1 Definiciones de desempeño laboral

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. Este describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

- Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- Stoner afirma: “*el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad*”. Sobre la base de esta definición



- se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner James, 1994)
- Muchinsky define el desempeño laboral como aquello que las personas hacen y que puede observarse, es sinónimo de comportamiento, se incluyen todas las acciones que son importantes para las metas de la organización, que se pueden medir en tiempos del nivel de contribución de cada individuo. (Muchinski, 2002)
 - Para Arias el desempeño laboral son aquellas acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de la organización, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y las sociedades en general. (Arias, 1999)
 - William y Keith, consideran el desempeño laboral como la manera en que se cumplen las actividades, derivado del análisis de labores y que se pueden expresar por medio de resultados. (William & Keith, 2002)
 - Chiavenato, expone que el desempeño es “eficacia del personal, la cual es necesaria para la organización”. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad. Estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002)

A manera de síntesis podemos decir, que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. El éxito de una empresa depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento laboral será mejor, y aumentará la productividad. Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras: sus funciones, los procedimientos a seguir y los objetivos a cumplir. Es por ello que la



motivación que cada uno tenga en el lugar de trabajo será fundamental para obtener los resultados esperados.

7.3.2 Factores que influyen o intervienen en el Desempeño Laboral

- **La motivación:** es la motivación por parte de la empresa al trabajador. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** sentirse cómodo en el lugar de trabajo da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente.
- **La adecuación del trabajador al puesto de trabajo:** consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además esté motivada e interesada por las características del mismo.
- **Establecimiento de objetivos:** es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello, no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.



- **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción. (workmeter, 2012)



VIII. MARCO REFERENCIAL

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León desde sus inicios en 1812, se ha caracterizado como una universidad con altos estándares, excelente nivel educativo y prestigio a nivel nacional, debido principalmente a la calidad del cuerpo docente de esta alma mater.

La Constitución Política de la República de Nicaragua, en su Arto. 125 establece la autonomía financiera, orgánica y administrativa de la Educación Superior, así como, la libertad de cátedra y obliga al Estado a promover la libre creación, investigación y difusión de las ciencias, las artes y las letras. En la Ley 89 se establece que la autonomía universitaria, implica la capacidad que posee cada Universidad para formular su propia legislación interna, designar sus autoridades, autogobernarse y planificar su actividad académica, así como, disponer de sus fondos con entera libertad, siempre y cuando estas cumplan con los fines y objetivos de las instituciones de Educación Superior Nicaragüense.

La UNAN-León se caracteriza por el pleno liderazgo en todos sus ámbitos de trabajo en la región centroamericana, por promover el progreso científico, conservar y difundir las mejores tradiciones culturales y humanísticas, y por ser una institución orientada a contribuir al desarrollo humano sostenible del país y la región.

La universidad está dividida en 7 facultades, 3 Centros Universitarios Regionales y 1 Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, las cuales mantienen su propio funcionamiento e independencia y son las instancias fundamentales, encargadas de la dirección, coordinación, organización y gestión del proceso educativo, cuya función principal es la de facilitar la formación integral de los estudiantes de acuerdo con los requerimientos académicos establecidos.

Las autoridades de cada facultad están conformadas por:



- Decano que es la máxima autoridad.
- Vice-decano
- Secretaria de facultad
- Jefes de Departamentos
- Claustro docente
- Personal académico
- Personal de administración y servicios.

La Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias fue fundada desde 1998, ofertando las carreras de Ingeniería en Agroecología Tropical y Medicina Veterinaria, pero gracias a que ha tenido gran aceptación, en el año 2012 se da la unificación de tres carreras que anteriormente se ofertaban en distintas facultades por lo que en la actualidad cuenta con una oferta de 3 tres carreras: Ingeniería en Agroecología Tropical, Medicina Veterinaria e Ingeniería Acuícola, que actualmente son muy demandadas, por lo que se espera la apertura de nuevas carreras.

La escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias cuenta con la infraestructura necesaria: aulas, laboratorios, finca experimental, unidades de producción y una biblioteca especializada en el desarrollo de las actividades docentes, investigativas y de proyección social. Asimismo, cuenta con convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas, organizaciones educativas y de investigación, los que aportan al fortalecimiento institucional y a la mejora continua del sistema educativo agropecuario de la universidad.

Por lo tanto, la propuesta de unificación de carreras tiene como objetivo fortalecer la demanda del sector agropecuario en Nicaragua con la formación en base a competencias de profesionales en Ingeniería en Agroecología Tropical, Medicina Veterinaria e Ingeniería Acuícola; con mayores y mejores capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, para desarrollar e impulsar los sistemas productivos del país.



IX. HIPOTESIS

9.1 Hipótesis General

El clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN-León.

9.2 Hipótesis Específicas

H₁: Un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución conlleva a una mayor Satisfacción Laboral en los docentes.

H₂: Un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los docentes.

H₃: Una mayor Satisfacción Laboral en los docentes conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los mismos.



X. DISEÑO METODOLOGICO

10.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto o integrado multimodal, ya que se busca por una parte describir la información y al mismo tiempo medir la precisión de las variables a tomar en cuenta en el estudio.

10.2 Diseño

En relación al tipo de diseño, nuestra investigación es de carácter no experimental debido a que no se manipulan las variables; de corte transversal porque se busca describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un periodo de tiempo determinado y de tipo correlacional ya que describe relaciones entre dos o más variables.

10.3 Fuentes de investigación

10.3.1 Fuentes primarias

La información proporcionada por los docentes de la Facultad de Ciencias Agrarias y Veterinarias mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos.

10.3.2 Fuentes secundarias

Los artículos científicos obtenidos de las base de datos indexadas y bibliografía consultada.



10.4 Área de estudio

La investigación se realizó en la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León, del departamento de León, Nicaragua.

10.4.1 Población del estudio

Para el presente estudio se ha tomado el conjunto total de la población docente de la Escuela de Ciencias Agraria y Veterinarias, que es de 76 docentes, ellos poseen las características comunes observables o de tendencia de opinión relevante para el estudio y que comparten un lugar y un momento determinado.

10.4.2 Muestra

Por ser una población pequeña, se parte del total de la misma, la que es de 76 trabajadores docentes. Estos se encuentran segmentados en 70 docentes de planta y 6 docentes horarios. De estos 54 de ellos (que representa un 71% del total de la muestra) apoyaron la realización del estudio mediante la participación en el instrumento de recolección de datos. El resto, 22 docentes (que representan el restante 29% del total de la muestra) se mostraron poco receptivos y prefirieron no participar en la encuesta por lo que cabe aclarar que el análisis fue efectuado sobre una muestra final de 54 trabajadores de los cuales 48 eran docentes de planta y 6 docentes horarios. La totalidad de horarios participaron sin temor alguno en la investigación. Se deduce que la renuencia a participar se debe a temores relacionados con sus puestos de trabajo.



10.4.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado en el estudio fue el muestreo no probabilístico por conveniencia el cual consiste en seleccionar a los individuos que participarán según la conveniencia del investigador. Esta conveniencia en nuestra investigación se produjo en el momento que nos resultó más sencillo examinar la muestra por un factor común que es el hecho de ser docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias o Veterinarias.

10.4.4 Plan de análisis

Para el procesamiento y análisis de la información se realizaron tablas y gráficos mediante el programa Excel y Microsoft Word. Una vez terminada la fase de recopilación de datos, se procedió a dar inicio a la codificación en el paquete estadísticos SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión 15.0.

10.4.5 Análisis de los datos

En este análisis utilizamos el método cuantitativo, el cual nos permitió interpretar los resultados obtenidos a través de la colaboración de los docentes que dieron su opinión acerca del tema en estudio, es importante mencionar que:

- Nuestra recolección de datos se basó en la percepción de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN – LEÓN sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral para luego determinar la relación que tienen con el desempeño laboral de los mismos.
- Revisión y análisis de la encuesta aplicada a los docentes para llevar a cabo el respectivo análisis descriptivo correlacional.



XI. ANALISIS ESTADISTICO

11.1 Análisis Descriptivo

El análisis siguiente pretende determinar la relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, UNAN – LEÓN. Determinaremos primeramente mediante un análisis descriptivo de las variables en estudio el grado de conformidad o inconformidad que presentan los docentes con las afirmaciones evaluadas y que nos permitan de esta manera validar las hipótesis planteadas cumpliendo de esta manera con los objetivos de la investigación.

La encuesta fue diseñada mediante la escala de Likert y dividida en tres secciones de afirmaciones: las dirigidas a determinar el Clima Organizacional que predomina en la escuela, la sección enfocada a medir la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral de los mismos.

11.1.1 Clima Organizacional

Las afirmaciones del cuestionario referidas al diagnóstico sobre el Clima Organizacional de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, establecen los aspectos referidos a un adecuado Clima Organizacional a través de variables como: la relación con sus superiores inmediatos y compañeros, el ambiente de trabajo, características de la dirección entre otras variables que juntas ayudarán a realizar un diagnóstico propicio a los objetivos del estudio, a través de la percepción de los docentes.



11.1.1.1 Dimensiones del Clima Organizacional

En este apartado estableceremos escalas o dimensiones para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional. La siguiente tabla muestra las medias de las afirmaciones que nos llevarán a comprender estas dimensiones:

Tabla Nº 1: Dimensiones del Clima Organizacional	Media
1. La dirección confía en sus subordinados	2.20
2. Existe libertad para discutir con sus jefe asuntos relacionados con el trabajo	1.96
3. Se recompensa a los trabajadores como fuente de motivación	2.89
4. La Dirección cumple con sus necesidades sociales	2.06
5. En las decisiones se consulta con los niveles inferiores y se permite la aportación de ideas	2.13
6. Hay interacción entre la Dirección y sus trabajadores	1.90
7. Las decisiones de la Dirección integran a todos como un mismo equipo de trabajo.	2.33
8. Existe comunicación que fluye en todos los sentidos entre la Dirección y todos los trabajadores	2.28
9. Su jefe está disponible cuando se le necesita	2.19
10. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	2.35
11. Sus colegas de trabajo toman iniciativa para la solución de problemas	2.37
12. Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	2.08
13. Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan su trabajo	2.11
14. Está comprometido con la institución en el desarrollo de su trabajo	1.55



Tabla Nº 1: Dimensiones del Clima Organizacional	Media
15. Su trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos institucionales	1.74
16. Los beneficios que le ofrecen en su trabajo son muy buenos	2.06
17. Recibe su salario en tiempo y forma	1.63
18. La limpieza de los ambiente es adecuada	2.79
19. Cuenta con una oficina donde se le brinda las comodidades para el desarrollo de su trabajo	2.55
20. Las aulas de clase cuentan con todo lo necesario para desarrollar su trabajo	3.22
21. Se le permite ser creativo e innovador en el desarrollo de su trabajo	2.13
22. Se siente a gusto de formar parte de la institución	1.70
23. Se evalúa la calidad en servicio educativo que brindan los docentes	2.02
24. Recibe buen trato de sus superiores	1.81
25. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes	2.40

Elaboración Propia.

Si tomamos el valor medio más bajo alcanzado por las variables de Clima Organizacional descritas en la Tabla Nº 1 podemos observar que la afirmación Nº 14, en la que se expresa el Compromiso del Docente con la Institución en el desarrollo de su trabajo, presenta una media de 1.55 lo que indica que los docentes hacen suyos los objetivos de la institución en el desarrollo de su trabajo.

En segundo lugar la variable más representativa en términos de la media es la afirmación Nº 17, con una media de 1.63 por lo que podemos establecer que las remuneraciones salariales son recibidas en tiempo y forma, siendo un factor de mucha importancia para poder gozar de un clima organizacional adecuado.



Otras variables que resultan importantes son la № 22, 15, 24, 6, 2 que presentan medias de (1.70, 1.74, 1.81, 1.90, 1.96) y que se refieren al gusto que sienten los Docentes de formar parte de la Institución, su trabajo contribuye al alcance de los objetivos Institucionales, Reciben buen trato de sus superiores, hay interacción entre la Dirección y sus trabajadores y existe libertad para discutir con su jefes asuntos relacionados con el trabajo; indica que los docentes están totalmente de acuerdo con esta afirmación, debido a que pueden desarrollar sus habilidades, usarlas con libertad Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable, existe libertad de discutir con su jefe, la dirección confía en sus subordinados, existe comunicación que fluye en todos los sentidos así como la integración de los docentes en las decisiones. De acuerdo a la teoría consultada, estos aspectos son de suma importancia en el tipo de clima Participativo del grupo 30.

A continuación, haremos énfasis a los valores medios más altos para descubrir algunas dimensiones que pueden estar afectando al clima de la institución:

La variable № 20 de la Tabla № 1 referente a que las aulas de clase cuentan con todo lo necesario para desarrollar su trabajo presenta la media de 3.22 lo que nos indica un nivel de indiferencia ante esta afirmación, por lo que una causa probable es el hecho de que aunque no cuenten con las condiciones adecuadas en los salones de clases, ellos están obligados a desarrollar sus actividades académicas.

La segunda variable que resulta relevante es la № 3, con un valor medio de 2.89 que hace mención a si existe un sistema de recompensas en la institución como fuente de motivación. Podemos observar que la mayoría se mostró de acuerdo con dicha afirmación; aun así también se encontró una muestra representativa con un grado de indiferencia. Este aspecto se debe de tener en cuenta, porque un sistema de recompensas incentiva a los docentes a realizar un mejor trabajo y genera un mejor clima organizacional.



Elaboración Propia.

11.1.2 Satisfacción Laboral

El conjunto de actitudes desarrolladas por los docentes hacia una situación de trabajo o a facetas específicas del mismo, como parte del desarrollo de la investigación, se determinaron las variables más relevantes que ayudarán a describir el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias.



En la tabla Nº 2 se expresan las medias de las variables, las cuales nos indicarán los niveles de acuerdo o desacuerdo de las siguientes afirmaciones:

Tabla Nº 2 Dimensiones de la Satisfacción Laboral	Media
1. Recibe un salario bien remunerado	2.28
2. Las políticas de ascenso son incluyentes	2.63
3. Recibe todos los beneficios de seguridad social	2.00
4. La elección de los altos cargos se realiza democráticamente	2.53
5. Tiene una relación sana entre sus colegas de trabajo	2.04
6. Sus superiores tienen un trato equitativo con todo el personal	2.29
7. Las condiciones de las aulas de clases y del área de trabajo son satisfactorias	2.98
8. El material didáctico y los equipos que utiliza están en buen estado	2.76
9. La seguridad de las instalaciones de la escuela es óptima	2.68
10. El reglamento interno es cumplido por todos los funcionarios de la institución	2.52
11. La institución le ofrece estabilidad laboral	1.85
12. La forma de liderazgo que emplea su jefe influye en su desempeño	2.13
13. Recibe reconocimientos por logros en su trabajo	2.83
14. Su puesto le permite crecer profesionalmente	2.02
15. El trabajo que realiza le satisface	1.57
16. Está conforme con su horario de trabajo	1.63
17. Las responsabilidades asignadas están relacionadas con su puesto	1.72
18. Los reconocimientos a sus logros le motivan más	2.24
19. Su trabajo le permite realizar cursos para su formación profesional	2.11
20. La institución permite especializarse y acceder a becas de estudio	2.28
21. Existen posibilidades de ascenso en su trabajo	2.35
22. Tiene libertad de decidir cómo realizar su trabajo	2.04
23. Participa en las decisiones de la institución	2.49



Tabla Nº 2 Dimensiones de la Satisfacción Laboral	Media
24. La institución brinda capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional	2.13
25. La institución debería motivar más al personal a través de incentivos	1.76
26. Emplea todas sus capacidades o habilidades en el trabajo que realiza	1.74

Elaboración Propia.

La afirmación Nº15, nos presenta una media de 1.57 lo que indica que los docentes confirmaron estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, su interés en este aspecto es intrínseco, ya que su trabajo les brinda la oportunidad de aprendizaje y las posibilidades de éxito.

Otra de las dimensiones de la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo como: el horario, el descanso, el diseño del puesto de trabajo y la temperatura que resultan importantes dentro de la satisfacción laboral de un empleado. La afirmación Nº 16, nos muestra una media de 1.63 y representa la conformidad de los docentes con su horario de trabajo.

Las afirmaciones 17, 25 y 26 presentan medias de 1.72, 1.76 y 1.74 respectivamente que indican que la mayoría de la muestra están totalmente de acuerdo con estas y que hacen referencia a lo siguiente: las actividades que realizan están relacionadas con el puesto, la institución debería motivar más al personal a través de incentivos y, por último, el docente emplea todas sus capacidades en el trabajo que realiza.

Por otro lado, la variable Nº 1, se refiere a la Remuneración Salarial de los docentes con media de 2.28 que representa de acuerdo con esta afirmación. Según la teoría consultada, podemos establecer que el trabajo bien remunerado determina el grado de la percepción de justicia que el empleado ejerce sobre cómo es valorado su esfuerzo e influye en la comparación que hace un empleado con respecto a las



recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y lo lleva a percibir la equidad o inequidad de una situación.

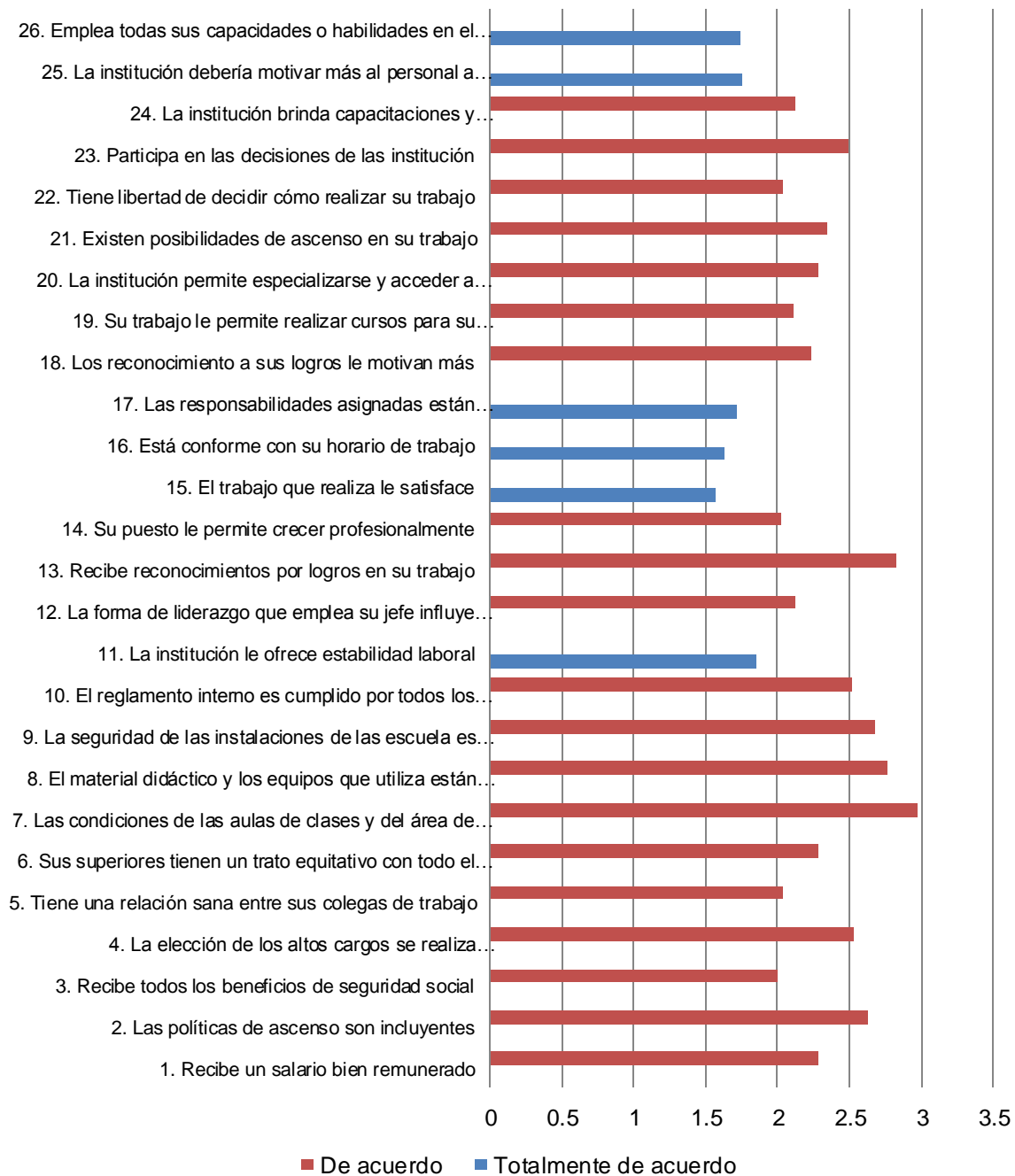
La variable № 2, 4, 7, 8, 9, 10,13 de la Tabla № 2 presentan los valores medio más alto de (2.63 ,2.53, 2.98, 2.76, 2.68, 2.52, 2.83), y representan que la mayoría de los docentes se mostraron de acuerdo con las variables como son: las políticas de ascenso son incluyentes, la elección de los altos cargos se realice democráticamente, las condiciones de las aulas de clases y del área de trabajo son satisfactorias, el material didáctico y los equipos que utilizan están en buen estado, la elección de los altos cargos se realice democráticamente, la seguridad de las instalaciones de la escuela es óptima y recibe reconocimiento por logros en su trabajo.

Sin embargo, las medias de algunas de las afirmaciones anteriores tienden a acercarse al valor de 3, indicando que aunque en menor cantidad, algunos docentes coincidían que les es indiferente dichas afirmaciones lo que nos indica que existe cierta debilidad en estos aspectos.

En el Gráfico № 2 que se presenta a continuación, nos muestra la distribución de la media de las afirmaciones correspondientes a la Satisfacción Laboral que se analizaron anteriormente:



Gráfico Nº 2: Distribución de las medias de la Sastifación Laboral



Elaboración Propia.



11.1.3 Desempeño Laboral

Establece un conjunto de variables que hace referencia al Desempeño Laboral la que representa la medida entre lo que la institución desea y lo que los docentes hacen, ya que es el personal docente quien garantiza la calidad de la educación con la guía de la dirección.

En la Tabla No. 3 analizaremos los resultados de las variables más representativas en este acápite:

Tabla № 3: Factores del Desempeño Laboral	Media
1. Su salario está acorde con sus funciones.	2.13
2. La organización lo recompensa por un trabajo bien hecho.	2.59
3. Recibe a menudo reconocimientos por un esfuerzo extra en su trabajo.	2.85
4. Recibe incentivos para incrementar su desempeño	3.08
5. Recibe elogios frecuentemente por el trabajo realizado	3
6. El ambiente laboral es satisfactorio	2.43
7. Las actividades que realiza son acorde a su puesto	2.04
8. Su puesto de trabajo permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades	2.09
9. Su trabajo es reconocido y valorado por su jefe o superiores	2.19
10. Los objetivos establecidos son cumplidos eficazmente	2.24
11. Forma parte en la planificación y toma de decisiones de su puesto de trabajo	2.09
12. Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta	2.28
13. La institución le permite desarrollarse, personal y profesionalmente	2.15
14. La institución le brinda la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo	2.04

Elaboración Propia.



En la tabla podemos observar primeramente que no existe ningún nivel de media menor a 2, es decir la mayoría de los docentes se mostraron de acuerdo con 12 de las variables, afirmando que la institución le brinda oportunidad de crecer profesionalmente, existen oportunidades de aprender, su trabajo es reconocido y valorado y recibe un salario acorde a sus funciones.

Así mismo se puede apreciar que la media de 2.85 en lo que se refiere a la variable de: Recibe a menudo reconocimientos por un esfuerzo extra en su trabajo; la mayoría estuvo de acuerdo, sin embargo existe una tendencia a la indiferencia lo que nos indica que hubieron personas que no estuvieron de acuerdo al acercarse la misma al valor de 3.

Las variables con valores medios más altos representan la indiferencia mostrada en las afirmaciones, referentes a si recibe incentivos para incrementar su desempeño, mostrando una media de 3, lo que representa un margen promedio de la percepción de los docentes. Esto nos indica que los incentivos son escasos y por ende los docentes muestran cierta indiferencia con este tema lo que implica una debilidad de la dirección pues los incentivos son la compensación que los empleados reciben a cambio de su valor.

Según los datos recolectados existe indiferencia por parte de los docentes a la afirmación si recibe elogios frecuentemente por el trabajo realizado, pues sienten que no existe una condición o característica en sus superiores que los hagan sentir elogiados. De esta manera, podemos apreciar que es necesario trabajar en estos dos puntos importantes relacionados con el desempeño laboral, pues favorecerá la satisfacción del empleado

Estos resultados los podemos constatar de manera más clara en el Gráfico Nº 3 que se muestra a continuación:



Gráfico № 3: Distribución de las medias de los Factores del Desempeño Laboral



Elaboración Propia.

11.2 Análisis Correlacional

En el presente análisis se pretende determinar la correlación existente entre las variables en estudio mediante la validación de las hipótesis con el apoyo de las principales pruebas estadísticas presentadas a continuación:



11.2.1 Hipótesis General

El clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan con el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN-León.

11.2.2 Hipótesis Específicas

H₁: Un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución conlleva a una mayor Satisfacción Laboral en los docentes.

Correlación y Regresión Lineal H₁ Media Clima Organizacional Media Satisfacción Laboral

Correlaciones

		media_clima	Satisfacción media
media_clima	Correlación de Pearson	1	.896(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	54	54
satisfacción_media	Correlación de Pearson	.896(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.896(a)	.803	.799	.34632

a Variables predictoras: (Constante), media_clima



ANOVA (b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25.359	1	25.359	211.430	.000(a)
	Residual	6.237	52	.120		
	Total	31.596	53			

a Variables predictoras: (Constante), media_clima

b Variable dependiente: satisfacción_media

Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	.344	.137		2.510	.015
	media_clima	.857	.059	.896	14.541	.000

a Variable dependiente: satisfacción_media

Prueba r^2 = la Satisfacción Laboral queda explicada en un 80% por el Clima Organizacional.

P = ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) en ambos sentidos entre las variables, con un 99% de confianza de una correlación verdadera.

t = tanto el coeficiente como la constante para este estudio son significativos.

Prueba ANOVA= Análisis de Varianza $P < 0.05$ es posible construir un modelo de regresión lineal con estas variables.

Interpretación: Se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de investigación, por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.05 es correcto decir que: Un adecuado clima organizacional dentro de la Institución conlleva a una mayor satisfacción laboral en los docentes.



H₂: Un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los docentes.

Correlación y Regresión Lineal H₂ Media Clima Organizacional Media Desempeño Laboral

Correlaciones

		media_clima	Media Desempeño
media_clima	Correlación de Pearson	1	.806(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	54	54
media_desempeño	Correlación de Pearson	.806(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	54	54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.806(a)	.649	.643	.44299

a Variables predictoras: (Constante), media_clima

ANOVA (b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	25.359	1	25.359	211.430	.000(a)
	Residual	6.237	52	.120		
	Total	31.596	53			

a Variables predictoras: (Constante), media_clima

b Variable dependiente: desempeño_media



Coefficientes(a)

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	T	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	.758	.175		4.326	.000
media_clima	.740	.075	.806	9.812	.000

a Variable dependiente: media_desempeño

Prueba r^2 = El Desempeño Laboral queda explicado en un 65% por el Clima Organizacional.

P = ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) en ambos sentidos entre las variables, con un 99% de confianza de una correlación verdadera.

t = tanto el coeficiente como la constante para este estudio son significativos.

Prueba ANOVA= Análisis de Varianza P < 0.05 es posible construir un modelo de regresión lineal con estas variables.

Interpretación: Se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de investigación, por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.05 es correcto decir que: Un adecuado Clima Organizacional dentro de la institución conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los docentes.



H₃: Una mayor Satisfacción Laboral en los Docentes conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los mismos.

Correlación y Regresión Lineal H₃ Media Satisfacción Laboral Media Desempeño Laboral

Correlaciones

		Satisfacción_m edia	media_desem peño
satisfacción_media	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 54	.862(**) .000 54
media_desempeño	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.862(**) .000 54	1 54

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.862(a)	.743	.739	.37888

a Variables predictoras: (Constante), satisfacción_media

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21.634	1	21.634	150.709	.000(a)
	Residual	7.464	52	.144		
	Total	29.098	53			

a Variables predictoras: (Constante), satisfacción_media

b Variable dependiente: media_desempeño



Coeficientes(a)

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante) satisfacción_media	.540	.158		3.421	.001
	.827	.067	.862	12.276	.000

a Variable dependiente: media_desempeño

Prueba r^2 = El Desempeño Laboral queda explicado en un 74% por la Satisfacción Laboral de los docentes.

P = ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) en ambos sentidos entre las variables, con un 99% de confianza de una correlación verdadera.

t = tanto el coeficiente como la constante para este estudio son significativos.

Prueba ANOVA = Análisis de Varianza P < 0.05 es posible construir un modelo de regresión lineal con estas variables.

Interpretación: Se rechaza la hipótesis nula y se confirma la hipótesis de investigación, por lo tanto, a un nivel de significancia de 0.05 es correcto decir que: Una mayor Satisfacción Laboral en los docentes conlleva a un mejor Desempeño Laboral de los mismos.



XII. CONCLUSIONES

La importancia del análisis efectuado anteriormente radica en que nos permite concluir de forma general el estado actual de los aspectos relacionados con el Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral y la manera de cómo son percibidas estas dimensiones por parte de los Docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias de la UNAN LEÓN. Es por esto que abordaremos cada uno los aspectos relevantes que se concluyeron.

12.1 Clima Organizacional

Primeramente se pudo determinar que La Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias posee un tipo de clima Participativo del grupo 30, donde existe plena confianza en los docentes por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, y existe una plena comunicación en todos los niveles.

El hecho que los docentes hagan suyos los objetivos de la institución en el desarrollo de su trabajo, las remuneraciones salariales las reciban en tiempo y forma, el gusto que sienten de formar parte de la institución, así como los procesos de mejora continua que les permite la retroalimentación, son factores trascendentales para poder gozar de un clima organizacional adecuado.

Se pudo determinar que a los docentes les resulta indiferente que si las aulas de clase cuentan con todo lo necesario para desarrollar su trabajo, por lo que una causa probable es el hecho de que aunque no cuenten con las condiciones adecuadas en los salones de clases, ellos están obligados a desarrollar sus actividades académicas.



Así mismo, se logró llegar a la conclusión que la mayoría de los docentes consideran que existe un sistema de recompensas que los motiva a llevar a cabo sus labores de forma adecuada. También se pudo observar que aún con el grado de acuerdo que tenían los docentes con el sistema de recompensas implantado en la Escuela, se logró determinar, que existe algo de indiferencia en este aspecto. Es por esto que se debe tener en cuenta que un sistema de recompensa, siempre ayudará a incentivar a los docentes a realizar un mejor trabajo y fomentar un mejor clima organizacional.

12.2 Satisfacción Laboral

Primeramente se pudo determinar, que los docentes están totalmente de acuerdo en sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, su interés en este aspecto es intrínseco, ya que su trabajo les brinda la oportunidad de aprendizaje y las posibilidades de éxito. Así mismo confirmaron estar totalmente de acuerdo con las condiciones de trabajo como: el horario, el descanso, el diseño del puesto de trabajo y la temperatura así como en las actividades que realizan, ya que están relacionadas con su puesto de trabajo, estos aspectos son importantes dentro de la satisfacción laboral de un empleado. También se concluyó que la institución debería motivar más al personal a través de incentivos no solamente monetarios sino también de reconocimiento personal y profesional que es lo que se demanda por los docentes.

Por último, el docente estuvo de acuerdo en que todas sus capacidades son empleadas en el trabajo que realiza así como el hecho de que considera que recibe un salario bien remunerado, y que está acorde con las funciones para las que fue contratado; las políticas de ascenso son incluyentes, es decir, la elección de los altos cargos se realiza democráticamente. Por otro lado, las condiciones de las aulas de clases y del área de trabajo cumplen con los estándares necesarios para ser consideradas como adecuada para impartir la función docente. El material didáctico y los equipos que utilizan se encuentran en un estado óptimo; La seguridad de las



instalaciones de la Escuela puede ser considerada como ideal. Por último, recibe reconocimiento por cada uno de los logros obtenidos en su trabajo.

12.3 Desempeño Laboral

Se llegó a la conclusión que los docentes están de acuerdo con que la institución le brinda oportunidad de crecer profesionalmente, así como de aprender, Nuevas habilidades, destrezas y conocimientos; se les reconoce y valora su trabajo; recibe un salario acorde a sus funciones y a menudo se le reconoce su esfuerzo extra en su trabajo. Sin embargo algunos docentes consideran que es necesario mejorar en este último aspecto.

También se concluye, que los incentivos son escasos y por ende los docentes muestran cierta indiferencia, lo que implica una debilidad de la dirección en este aspecto, así mismo los docentes confirmaron una indiferencia en cuanto a recibir elogios frecuentemente por el trabajo realizado, pues sienten que no existe una condición o característica en sus superiores que los hagan sentir elogiados. Por lo que es necesario trabajar en estos dos puntos, pues favorecerá la satisfacción del empleado.

El análisis correlacional realizado nos permitiría comprobar la veracidad de nuestras hipótesis, hemos llegado a la conclusión de que:

- Las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral están estrechamente relacionados por lo que se puede establecer, como ya lo han planteado algunos teóricos que estudian el comportamiento de las organizaciones, que un adecuado Clima en la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias incrementa la Satisfacción de los docentes.



- Las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral presentan una relación de dependencia por lo cual, si el Clima Organizacional se vuelve más satisfactorio para los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias, de igual manera el desempeño en la realización de sus labores será más provechoso y tendrá mayor efecto en la calidad educativa.
- Las variables Satisfacción y Desempeño Laboral poseen una reciprocidad y correlación por lo que sí se trabaja en producir un incremento en la satisfacción del docente también aumentará su desempeño y realizará sus labores con más entusiasmo y dedicación, lo que beneficiaría directamente a los universitarios pertenecientes a la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias y a la institución en general, porque se mejorarían los estándares y la competitividad del cuerpo docente.



XIII. RECOMENDACIONES

Debido a la correlación existente entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral podemos asegurar que si se mejoran algunos factores se producirá una mejora en el desempeño del docente.

Las siguientes recomendaciones fueron tomadas en base a algunos aspectos negativos que se encontraron en la investigación los cuales deberían ser modificados para así impulsar al docente a mejorar su desempeño y a su vez la calidad educativa de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias:

- Equipar las Aulas de clases con todo lo necesario, para el desarrollo del trabajo docente.
- Implementar el sistema de recompensas para motivar al docente tales como incentivos y reconocimientos, los cuales no necesariamente tienen que ser monetarios sino que se puede implementar políticas de promoción equitativas y en base a los méritos laborales obtenidos.
- Mejorar las condiciones tanto del aula de clases como del área de trabajo brindándoles al docente un espacio donde pueda ejercer su labor cómodamente. Algunas oficinas no cuentan con los espacios adecuados por lo que el docente, principalmente el docente horario, no cuenta con un área de trabajo estable para desempeñar sus obligaciones académicas y de atención a los estudiantes.
- Apoyar al docente con material didáctico y equipos en buen estado y más actualizados para el buen desarrollo de su trabajo. Esto se puede lograr llevando controles administrativos que permitan conocer el estado de los equipos asignados a los docente de forma que se puedan dar los respectivos mantenimientos y actualizaciones de forma periódica.



- Mejorar los ambientes del centro de enseñanza y optimizar el mejoramiento de las condiciones higiénicas no solo de las aulas de clases sino de todas las áreas.



XIV. BIBLIOGRAFIA

- Anzola. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa* . Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Arias, G. F. (1999). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño* (Quinta ed.). México: Trillas.
- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*, 3(5).
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. España: UOC.
- Bravo, M. J., Peiro, J. M., & Rodríguez, D. (1996). *Satisfacción Laboral*. España: Síntesis S.A.
- Brunet. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del talento humano* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda edición ed.). Mexico: Mac Graw Hill.
- De Dios, C., Asenjo , F., & Banqueri, L. m. (2012). *Cualificación de Satisfacción Laboral*. Universidad de Granada, Granada.
- Gael, E. M. (1984). *The Mad Mosaic*. London: Life story.
- Garcia, J. F. (1992). *Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del pacifico.
- Goncalvez, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *World Publishing Cleveland*.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New. York: United states. Harper Ed.
- Kreitner, & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Loitegui Aldaz, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.



- Mahmoud , A., Wahba , & Lawrence, G. (2004). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. Tesis Doctoral, University of New York , USA.
- Muchinski, P. m. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. (Sexta ed.). Australia: Thompson Learning.
- Parsons, T. (08 de 11 de 2013). *wordpress*. Obtenido de <https://talcottparsons.wordpress.com/2013/11/08/teoría-sistémica-parsoniana-2/>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Buenos Aires: Alfa Omega.
- Sherman, A. C. (1993). *Administración del Personal*. Mexico D.F: CECSA.
- Stoner James, A. F. (1994). *Admministración* (Quinta ed.). Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J., & Freeman, E. A. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson.
- Stringer, L. (2006). *Organizational Climate*. New york: Simon y Schuster.
- Salazar Estrada, José Guadalupe. Guerrero Pupo. Machado Rodríguez, Yadira Bárbara. Conedo Andalia, Rubén. (2009) *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*.
- William, W., & Keith, D. (2002). *Administración del personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- *workmeter*. (26 de septiembre de 2012). Obtenido de [es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando -el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores](http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores)



XV. ANEXOS

15.1 Encuesta

	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES</p> <p>Licenciatura en Administración de Empresas</p>
--	---

Buenos días, somos estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y estamos realizando nuestro trabajo de tesis, cuyo tema es: *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Ciencias Agrarias y Veterinarias*. Su ayuda será muy importante para la culminación de éste trabajo. Le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su valioso tiempo en rellenar esta encuesta. Todas las respuestas a este cuestionario son anónimas.

IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO:

Edad: _____	Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Docente de planta <input type="checkbox"/>	Docente horario <input type="checkbox"/>

Por favor marcar con una X las siguientes afirmaciones en una escala del 1 al 5 según el grado de aceptación que corresponda:

Calificación	Puntuación
Totalmente de Acuerdo	1
De acuerdo	2
Indiferente	3
Desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5



1. Clima Organizacional	1	2	3	4	5
1. La Dirección confía en sus subordinados.					
2. Existe libertad para discutir con su jefe asuntos relacionados con el trabajo.					
3. Se recompensa a los trabajadores como fuente de motivación.					
4. La Dirección cumple con sus necesidades sociales. (amistad, pertenencia a grupos, afecto).					
5. En las decisiones se consulta con los niveles inferiores y se permite la aportación de ideas.					
6. Hay interacción entre la Dirección y sus trabajadores.					
7. Las decisiones de la Dirección integran a todos como un mismo equipo de trabajo.					
8. Existe comunicación que fluye en todos los sentidos entre la Dirección y todos los trabajadores.					
9. Su jefe está disponible cuando se le necesita.					
10. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
11. Sus colegas de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
12. Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
13. Las normas y reglas de la institución son claras y facilitan su trabajo.					
14. Está comprometido con la institución en el desarrollo de su trabajo.					
15. Su trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos institucionales.					
16. Los beneficios que le ofrecen en su trabajo son muy buenos.					
17. Recibe su salario en tiempo y forma.					
18. La limpieza de los ambientes es adecuada.					
19. Cuenta con una oficina donde se le brinda las comodidades para el desarrollo de su trabajo.					
20. Las aulas de clases cuentan con todo lo necesario para desarrollar su trabajo.					
21. Se le permite ser creativo e innovador en el desarrollo de su trabajo.					
22. Se siente a gusto de formar parte de la institución.					



23. Se evalúa la calidad en servicio educativo que brindan los docentes.					
24. Recibe buen trato de sus superiores.					
25. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					

2. Satisfacción Laboral	1	2	3	4	5
26. Recibe un salario bien remunerado.					
27. Las políticas de ascenso son incluyentes.					
28. Recibe todos los beneficios de seguridad social.					
29. La elección de los altos cargos se realiza democráticamente.					
30. Tiene una relación sana entre sus colegas de trabajo.					
31. Sus superiores tienen un trato equitativo con todo el personal.					
32. Las condiciones de las aulas de clase y del área de trabajo son satisfactorias.					
33. El material didáctico y los equipos que utiliza están en buen estado.					
34. La seguridad de las instalaciones de la escuela es óptima.					
35. El reglamento interno es cumplido por todos los funcionarios de la institución incluyendo los altos cargos.					
36. La institución le ofrece estabilidad laboral.					
37. La forma de liderazgo que emplea su jefe influye en su desempeño.					
38. Recibe reconocimientos por logros en su trabajo.					
39. Su puesto le permite crecer profesionalmente.					
40. El trabajo que realiza le satisface.					
41. Está conforme con su horario de trabajo.					
42. Las responsabilidades asignadas están relacionadas con su puesto.					
43. Los reconocimientos a sus logros le motivan más.					
44. Su trabajo le permite realizar cursos para su formación profesional.					



45. La institución permite especializarse y acceder a becas de estudio.					
46. Existen posibilidades de ascenso en su trabajo.					
47. Tiene libertad de decidir cómo realizar su trabajo.					
48. Participa en las decisiones de la institución.					
49. La institución brinda capacitaciones y oportunidades de crecimiento profesional.					
50. La institución debería motivar más al personal a través de incentivos.					
51. Emplea todas sus capacidades o habilidades en el trabajo que realiza.					

3. Desempeño Laboral	1	2	3	4	5
52. Su salario está acorde con sus funciones.					
53. La organización lo recompensa por un trabajo bien hecho.					
54. Recibe a menudo reconocimientos por un esfuerzo extra en su trabajo.					
55. Recibe incentivos para incrementar su desempeño.					
56. Recibe elogios frecuentemente por el trabajo realizado.					
57. El ambiente laboral es satisfactorio.					
58. Las actividades que realiza son acorde a su puesto.					
59. Su puesto de trabajo permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades.					
60. Su trabajo es reconocido y valorado por su jefe o superiores.					
61. Los objetivos establecidos son cumplidos eficazmente.					
62. Forma parte en la planificación y toma de decisiones de su puesto de trabajo.					
63. Sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta.					
64. La institución le permite desarrollarse, personal y profesionalmente.					
65. La institución le brinda la oportunidad de aprender y crecer en su trabajo.					

¡Gracias por su importante aporte a esta investigación!