



Investigación

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el Centro Universitario del Sur (CUNSUR)

José Donaldo Ixla Cardona¹

Andrés Gutiérrez²

Élfego Pérez³

Resumen

En el Centro Universitario del Sur (CUNSUR) de la Universidad de San Carlos de Guatemala se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental-transaccional y con un alcance correlacional-explicativo para establecer el clima organizacional y el clima laboral de los trabajadores. Asimismo, se estableció su satisfacción laboral. Para ello se utilizaron los cuestionarios estandarizados y propuestos por Margarita Chiang Vega, M., Mauricio Salazar Botello, C., & Antonio Núñez Partido, Y. (2007), los cuales fueron adaptados al contexto institucional. El clima laboral se dividió en siete dimensiones y la variable satisfacción laboral se dividió en cinco dimensiones, utilizando la escala de respuesta de Likert de 5 puntos para ambos cuestionarios. Estos fueron contestados en un lapso de dos semanas por 143 trabajadores del Centro Universitario del Sur, los cuales pertenecen a las cinco carreras que se imparten, área de servicios, área administrativa y la unidad de investigación.

Palabras clave

Clima laboral, Cultura organizacional, Satisfacción laboral, CUNSUR, Chi-cuadrado

1. Maestro en Docencia Universitaria. Especialista en Creatividad Aplicada - Egresado Universidad Autónoma de Madrid. Profesor titular del CUNSUR-USAC.

2. Profesor en enseñanza media especializado en música por la Universidad del Valle de Guatemala. Licenciado en Sociología. Investigador CUNSUR-USAC.

3. Magister en administración Industrial por la Universidad Rafael Landívar. Ingeniero Químico por la Universidad de San Carlos de Guatemala, docente a nivel de Maestría y Licenciatura, director por 9 años 3 meses USAC-CUNSUR, actualmente Coordinador Instituto de Investigaciones USAC-CUNSUR.

Abstract

In the Centro Universitario del Sur (CUNSUR) of the University of San Carlos of Guatemala, a research was carried out with a quantitative approach, not experimental-transaccional and with a correlational-explanatory scope to establish the organizational climate or employment climate of the workers. Also, establishing the works satisfaction. To do this, standardized surveys proposed by Margarita Chiang Vega, M., Mauricio Salazar Botello, C., and Antonio Núñez Partido, Y. (2007) were used, adapted to the institutional context. The work environment is divided into seven dimensions and the works satisfaction variable is divided into five dimensions, using the 5-point Likert response scale for both surveys. These were answered in a span of two weeks by 143 workers from the Centro Universitario del Sur, who belong to the five areas teaching but also the service area, administrative area and the research unit.

Keywords

Work climate, organizational culture, Work satisfaction, CUNSUR, Chi-squared

Introducción

El presente artículo tiene como finalidad dar a conocer la incidencia que tiene el clima organizacional con la satisfacción laboral del trabajador del Centro Universitario del Sur (CUNSUR) de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En este sentido, el clima organizacional o laboral es un “conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto de factores de su entorno laboral” (Hernández-Sampieri, Méndez y Contreras, 2013, p. 119). Así, para medir esta variable hay que obtener sus dimensiones, las cuales difieren de un autor a otro. Por ejemplo, Hernández-Sampieri (2014) menciona una “escala clima-UNI con 73 ítems para medir las siguientes dimensiones del clima organiza-

cional” (pág. 120). En este caso, se ha utilizado el modelo propuesto por Margarita Chiang Vega, M., Mauricio Salazar Botello, C., & Antonio Núñez Partido, Y. (2007), el cual fue adaptado al contexto institucional.

Lo que se buscó fue conocer la situación actual del clima laboral del trabajador del CUNSUR. Con ello, establecer si este es o no propicio. Además, verificar si es necesario mejorar algunos de

los aspectos propuestos, como la comunicación interna, los mecanismos de reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el entorno físico, el compromiso y la adaptación al cambio.

En cuanto a la satisfacción o insatisfacción laboral, esta tendrá “lugar cuando el trabajador se sienta eficaz o no con su desempeño profesional, condicionado al mismo tiempo por las interacciones en el centro de trabajo y en el entorno laboral” (Mayo y Martínez, 2016, pág. 217).

Por esta razón, fue importante comprender si el trabajador de la universidad se encuentra satisfecho o insatisfecho respecto a su relación con los superiores, las condiciones físicas en el trabajo, la participación en las decisiones, el trabajo y con el reconocimiento que se le da.

Por último, se estableció estadísticamente y a través de una prueba de independencia de Chi cuadrada en programa estadístico “IBM SPSS Statistics versión 25” que el clima laboral es dependiente de la satisfacción laboral. También se realizaron varias pruebas de Chi-Cuadrado para hacer combinación entre las diferentes dimensiones del clima

laboral, la variable satisfacción laboral y viceversa, dando como resultado que el clima laboral y la satisfacción laboral tienen relación o son dependientes una con la otra.

Objetivos

Objetivo general

1. Determinar el vínculo que existe entre el clima organizacional del Centro Universitario del Sur y la satisfacción de su sector administrativo, docente y de servicios.

Objetivos Específicos

2. Analizar los componentes que estructuran el clima organizacional y la satisfacción laboral del Centro Universitario del Sur (CUNSUR) en tanto elementos fundamentales de la dinámica y cultura institucional.
3. Establecer un marco de referencia que permita comprender los elementos funcionales y disfuncionales del clima organizacional del Centro Universitario del Sur y su incidencia en el desempeño individual o colectivo de las labores administrativas, docentes y del área de servicios.

Metodología

En esta investigación se buscó determinar la incidencia del clima laboral en la satisfacción laboral del trabajador universitario, específicamente del Centro Universitario del Sur (CUNSUR).

Asimismo, la investigación se guió a través del método inductivo, lo que obligó a llevar a cabo una serie de actividades que supusieron grandes movilizaciones de recursos, ya que fue aplicado a los docentes, personal administrativo y de servicios del centro. Este proceso se realizó a través de las siguientes etapas:

- Observación: se estableció la necesidad de buscar solución a los problemas que aquejan a los trabajadores universitarios en su situación laboral.
- Experimentación: se llevó a cabo con los trabajadores universitarios a través de cuestionarios para establecer el clima laboral y la satisfacción laboral.

Instrumentos

Se utilizaron cuestionarios para determinar el clima y la satisfacción laboral. Estos estuvieron basados en el cuestionario estandarizado

por Margarita Chiang Vega, M., Mauricio Salazar Botello, C., & Antonio Núñez Partido, Y. (2007). Además, se operacionalizaron y categorizaron las variables clima y satisfacción laboral.

Población

Trabajadores del Centro Universitario del Sur (CUNSUR), Escuintla.

La muestra

En esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico que, según Hernández-Sampieri (2006) es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (pág. 176). Es decir, es una muestra seleccionada por el investigador o una muestra dirigida. No obstante, de acuerdo con el mismo autor, cuando los estudios son no experimentales, descriptivos o correlacionales-causales, se deben emplear muestras probabilísticas solo si se requiere que los resultados sean generalizados a una población. Por lo tanto, la muestra fue de 143 trabajadores de un total de 153 que, según datos de tesorería, actualmente trabajan para el CUNSUR.

Fundamentos teóricos de la investigación

Hasta la segunda mitad del siglo pasado era común que en las sociedades industriales funcionara un modelo fordista-taylorista en la producción y un sistema burocrático en la administración pública. Los levantamientos culturales y las crisis económicas de las últimas décadas, sin embargo, pusieron en tela de juicio la capacidad de estos tipos de organización. Por un lado, desde el punto de vista de la producción los nuevos modelos de toyotismo han transformado un sistema basado en la oferta a uno orientado a la demanda y personalización de la producción. Asimismo, se ha hecho del trabajador un componente esencial de la toma de decisiones. Desde el punto de vista de la administración pública, los nuevos modelos de gestión pública han incorporado valores empresariales para hacer más eficiente la “ineficiente” y tosca dinámica burocrática.

En este sentido, el trabajo ya no se concibe solamente como un ambiente restrictivo e instrumental. Es, más bien, el espacio en el que se genera la identidad misma y se realizan las expectativas de éxito individual. Según la teoría

del análisis organizacional, tal y como la expresan Fararo y Skovertz (1986): “Las instituciones son no solo estructuras restrictivas; todas autorizan y controlan al mismo tiempo. Las instituciones presentan una dualidad de restricción/libertad” (como se citó en Jepperson, págs. 197-198). De esta forma, “todas las instituciones son estructuras de programas o reglas que establecen identidades y líneas de actividad para dichas identidades” (Jepperson, 1999, pág. 198).

Así, el clima laboral es fundamental en el paradigma contemporáneo de las organizaciones. Un clima laboral óptimo permite la propia optimización o bienestar de la conducta de los individuos. Además, la satisfacción o bienestar laboral influye en la consolidación de un ambiente adecuado. Entonces, el comportamiento organizacional, como el enfoque de la conducta global de la organización, se encarga del análisis de estas variables y su interdependencia. Como señala Chiavenato (2009):

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las or-

ganizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (pág. 6).

El nuevo modelo propuesto por el enfoque del comportamiento organizacional antes expuesto asume implícitamente que la rigidez del modelo clásico no es funcional para la comprensión de los procesos organizacionales contemporáneos. Además, redefine el compromiso laboral, no asociándolo a conductas habituales enmarcadas a una serie de funciones delimitadas. Para el nuevo enfoque, “una vez que los empleados desarrollan altos niveles de compromiso se convierten en una fuente de innovación, asumen la iniciativa, tienen espíritu emprendedor, actúan proactivamente para mejorar la organización, asumen responsabilidades, transformándose de esa manera en una poderosa ventaja competitiva” (Lagomarcino en Edel, García y Casiano, 2007, pág. 15).

El cambio de una estructura rígida a una flexible también alteró significativamente el sentido de la comunicación interna. En la fábrica fordista, la separación

tajante (y física) entre tareas manuales y de diseño, así como la vigilancia constante ejercida por la administración y los supervisores, permitía a los trabajadores tener acceso a la comunicación únicamente durante ciertas pausas rutinarias. Para este modelo, como señala Fisher (2016), la comunicación interrumpe los procesos de producción. Por otro lado, en el modelo posfordista, “la línea de producción se convierte en un «flujo informativo», la gente trabaja precisamente comunicándose” (Fisher, 2016, pág. 65).

Cultura y clima organizacional

Según Chiavenato (2009), la cultura, en un sentido laxo, “comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (pág. 120). De la misma forma que toda sociedad o nicho social posee una cultura, las instituciones poseen sus propias manifestaciones culturales que las definen tanto de manera interna, como respecto a otras instituciones.

Siguiendo a Chiavenato (2009), la cultura no es algo que pueda

observarse de manera superficial. De la misma forma que un iceberg, la cultura organizacional posee elementos superficiales y tangibles (tecnologías, marcos y normas establecidas respecto a funciones y conductas, disposición de los espacios, infraestructura, etc.). Asimismo, contiene elementos profundos que no son percibibles de manera clara (intersubjetividad y aspectos sociológicos de la dinámica organizacional).

Ambas dimensiones operan como un conjunto de normas establecidas e informales que guían la conducta y dinámica agregada de los miembros de una institución. De hecho, la institución misma es, de acuerdo a Meyer y Rowan (1999), así como a Jepperson (1999), el resultado de una transición de la entropía social o patrones de conducta aislados, a una estructura en la que los procesos sociales, realidades u obligaciones adquieren un estatus de reglas de pensamiento y acción.

Así, la cultura organizacional define los pilares materiales e intersubjetivos que permean la dinámica tanto interna como externa de las organizaciones. La cultura organizacional, vale aclarar, no es resultado únicamente de las lógicas internas de la institución. Es decir, puede que, previamente a la

institucionalización de una serie de conductas y valores, estos últimos se incorporen a la organización de manera externa. Solo a posteriori dichos ideales de conducta, a través de procesos de legitimación interna y externa, serán concebidos como verdaderamente propios de una institución.

Para algunos autores como Chiavaneto (2009), la cultura organizacional posee algunas características distintivas como la regularidad de los comportamientos observados, las normas, los valores, la filosofía, las reglas y el clima de la organización. Por otro lado, Salazar-Estrada, Machado, Guerrero y Cañedo (2009) sitúan la cultura organizacional como una variable dependiente del clima de la organización.

Dada la generalidad conceptual de la cultura como referente de una serie normas, valores, tradiciones, costumbres, conductas, cosmovisiones, creencias, etc., se adoptará el esquema de Chiavaneto (2009), en el cual el clima de la organización, si bien fundamental para entender la cultura organizacional, se incluye dentro de esta, no viceversa. Así, según este autor, el clima organizacional “es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros

de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (Chiavaneto, 2009, pág. 261).

No obstante, la aproximación de clima organizacional de Salazar-Estrada, Machado, Guerrero y Cañedo (2009) será de utilidad para la presente investigación. Para estos autores, el clima de la organización permite comprender de manera multidimensional la dinámica interna de la institución. Asimismo, establecen que este clima o ambiente laboral se estructura a partir de cuatro elementos determinantes, definidos de la siguiente forma.

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Salazar-Estrada, Machado, Guerrero y Cañedo, 2009, pág. 69).

Esta aproximación permite comprender la lista que Chiang, Salazar y Núñez (2007) proponen para estudiar el clima de las organizaciones. Esta lista se encuentra contenida de manera implícita en los cuatro elementos propuestos con anterioridad. Así, en un estudio sobre clima organizacional y satisfacción laboral en un hospital chileno, se enlistan un total de 12 aspectos a considerar como parte del clima organizacional. No obstante, por su relevancia, aquí se considerarán solamente 7 de ellos. En este sentido, el clima laboral se encuentra conformado por la comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio.

Comunicación interna

El flujo de información y la consolidación de canales de comunicación eficientes dentro de las instituciones forman parte del nuevo paradigma de la gestión institucional. Sennett (2019) recuerda que la comunicación dentro de la pirámide organizacional del modelo burocrático clásico suponía la interpretación como un componente fundamental para la conducta de los individuos. Desde la cima de la pirámide, los altos mandos elaboraban directrices abstractas que, al ir descendiendo en la jerarquía, eran interpretadas por cada nivel de mando hasta operacionalizarse en acciones concretas en la base de la institución. Esta interpretación permitía cierto grado de maniobra a la hora de actuar dentro de la organización.

Sin embargo, en el modelo contemporáneo, dadas ciertas condiciones tecnológicas, la estructura organizacional permite que la interpretación de las directrices se reduzca por completo. Esto facilita que la comunicación fluya de manera precisa por canales institucionales e informales. Desde el punto de vista de la gestión de la institución, la comunicación entre los componentes de la organización expresa la cultura y

clima de la misma. Como señala Gan y Triginé (2006),

Sin una comunicación interna capaz de poner en conexión por arriba, en los niveles jerárquicos superiores, pero también por abajo, en los procesos a los diversos departamentos de la empresa, y dentro de cada departamento, de distribuir la información y el conocimiento disponibles a todos sus integrantes, cualquier modelo está condenado a la “parcialidad” de cada área, al voluntarismo de unos pocos, cuando no al fracaso (pág. 209).

Por lo tanto, un flujo de comunicación óptimo entre los diferentes departamentos, áreas, oficinas y, sobre todo, individuos, influye directamente en un clima laboral en el que las funciones, intenciones, comportamientos y sentimientos de los individuos no encuentran fricciones derivadas de la ambigüedad o incertidumbre.

Reconocimiento

Esta es una dimensión fundamental de un clima organizacional sano. Ello, dado que toda institución debe velar por el crecimiento y realización personal de las personas que la componen.

Como intuye Chiavaneto (2009), el reconocimiento se relaciona directamente a las recompensas derivadas del buen desempeño. El compromiso y la construcción de la identidad institucional se relacionan directamente con la capacidad que tenga la institución de reconocer a sus trabajadores. Asimismo, se deben propiciar canales para que entre los propios individuos se generen dinámicas de apoyo y solidaridad.

Relaciones interpersonales

En su obra *La corrosión del carácter*, Richard Sennett (2006) expone los efectos derivados del nuevo modelo laboral basado en la flexibilidad. Según este autor, en la nueva empresa se genera un paulatino proceso de pauperización de los valores compartidos por los trabajadores. A través de la idea de la corrosión del carácter, Sennett (2006) define que la flexibilidad genera un impacto directo en los valores éticos que conducen los deseos personales y la relación con otros. Es decir, la experiencia emocional de estos. Así, establece que cada vez es más difícil perseguir metas a largo plazo tanto a nivel individual como colectivo. El carácter, relacionado con los rasgos personales con los que nos evaluamos a nosotros mismos y por el que buscamos ser

evaluados por otros, degenera en una mera individualización de los intereses.

No obstante, la institución busca promover el trabajo en equipo, la cooperación y la construcción de proyectos comunes para contrarrestar, de alguna forma, las presiones que ejercen esta lógica. Así, desde la perspectiva de Yanez, Arenas y Ripoll (2017), “para evitar grupos de trabajo convertidos en una junta de egoísmos en las empresas, se requiere que los trabajadores construyan y mantengan relaciones interpersonales de confianza que redunden en altos niveles de satisfacción laboral” (en Navarro, Arévalo y Suárez, párr. 28).

Toma de decisiones

La toma de decisiones puede estar centralizada (jerarquizada) o descentralizada (de carácter más horizontal). Por lo general, las decisiones importantes pasan por un filtro antes de ser ejecutadas ciertas acciones en cada nivel de la jerarquía organizacional. Como se anotó en apartados anteriores, la toma de decisiones está ligada directamente con el flujo de información y la comunicación interna entre las unidades organizacionales.

Entorno físico

Según Salazar-Estrada, Machado, Guerrero y Cañedo (2009), el entorno o ambiente físico está constituido por “el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros” (pág. 69). Un entorno físico favorable facilita las relaciones internas y optimiza los procesos institucionales. No contar con la infraestructura adecuada supone un obstáculo que puede minar el clima organizacional.

El entorno físico se relaciona directamente con la precariedad. Esta categoría tiene muchas acepciones. Según el Diccionario de la Real Academia Española, precario es aquello que “no posee los medios o recursos suficientes”. No obstante, Javier López Alós (2019) expone que la precariedad es una condición ligada directamente con la vulnerabilidad. La precariedad sitúa a los individuos en una situación en la que su estabilidad está comprometida por cambios que puede ser imprevistos.

Compromiso

Según Robbins (en Navarro, Arévalo y Suárez, 2007), el

compromiso se puede definir como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (pág. 51). En este sentido, el compromiso posee dos componentes fundamentales. Por un lado, se relaciona con la identidad a la institución. Por otro lado, con un sentimiento que proyecta a futuro los intereses de la institución como propios.

Es cierto que, como sugiere Scott (1999), “algunos sectores o campos contienen agentes ambientales que son suficientemente poderosos para imponer formas estructurales en las unidades organizacionales subordinadas” (pág. 228). Sin embargo, ello no es razón suficiente para justificar o garantizar el compromiso de las unidades respecto a los campos que ejercen, a través de autoridad o coerción, sus propias determinaciones. Lo mismo sucede con los individuos. Sin importar lo formal de las relaciones, sin un componente identitario y el compromiso expreso hacia la institución, no se garantizará la optimización del clima laboral.

En trabajos en los que la carrera profesional o la estadía prolongada no están aseguradas, es imposible que las personas establezcan un vínculo identitario

con la institución y sus valores. Esto quiere decir que “el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias” (Davis y Newstrom en Edel, García y Casiano, 2007, pág. 52), tenderá a ser bajo o nulo cuando no existan expectativas claras respecto a las condiciones laborales a las que son sujetos.

Adaptación al cambio

La nueva gestión organizacional, para responder de manera eficiente a las presiones del sistema y a los altos niveles de competitividad, demanda cambios constantes en diferentes niveles. En general, estos cambios se producen en la dimensión de las metas u objetivos institucionales. Sin embargo, esto no excluye que puedan generarse cambios al nivel de los valores, aunque esto no sucede con frecuencia. Ello, dado que toda organización demanda precisamente la flexibilidad como prerrogativa para operar de manera eficiente.

La adaptación al cambio puede estructurarse en dos niveles diferenciados. Se puede generar un cambio al nivel de la organización misma, obligando a las subunidades organizaciona-

les y, por tanto, a los individuos, a adoptar una nueva cultura institucional. Por otro lado, puede que se genere un cambio en la propia dinámica de los individuos, sin que esto altere la totalidad de la institución. Esto último es más frecuente, dado que es a los individuos a los que se les pide adaptarse a nuevas tareas que demandan diferentes tipos de competencias cuando la circunstancia o el contexto lo requiera. Esta capacidad al cambio se relaciona directamente con la aptitud y predisposición a abandonar rápidamente el compromiso con ciertas tareas y a incursionar en otras de manera eficaz. Por ello, no es casual que el valor o “competencia” que en reiteradas ocasiones se demande sea, como se ha dicho, la “flexibilidad”.

Una demanda de cambios constantes genera un clima laboral tenso y débil en cuanto al compromiso e identidad de los trabajadores. Sobre todo, afecta la capacidad de estos para comprometerse con el trabajo mismo. Esto ya que, como señala Sennett (2019), un trabajo bien hecho supone una relación trabajo/tiempo en el que las competencias que se ponen en práctica solo pueden desarrollarse a mediano y largo plazo. Bajo condiciones de cambio constante, resultará

difícil realizar tareas complejas y es posible sacrificar la eficacia por la eficiencia.

Dimensiones de la satisfacción laboral

En primer lugar, la satisfacción laboral, tal y como la definen Robbins y Judge (2009), es el sentimiento positivo que se deriva del trabajo personal o colectivo. Además, que resulta de una evaluación de las características de dicho trabajo. Asimismo, la satisfacción respecto al trabajo que se realiza depende de cada uno de los aspectos que componen el clima laboral. La satisfacción será, pues, proporcional a la salud del clima organizacional. Un clima laboral tenso y precario, así como con una lógica autoritaria, coercitiva, de pocos incentivos y con comunicación limitada, tenderá a producir insatisfacción en los individuos. Chiang, Salazar y Núñez (2007) utilizan un modelo basado en la satisfacción con cinco aspectos clave del clima y cultura organizacional. Para estos autores, la satisfacción depende del trato con los superiores, con el entorno físico, con la capacidad de tomar decisiones dentro de la institución, con el reconocimiento recibido y con el trabajo en general.

Hasta ahora se han descrito tanto las características del entorno físico, como de la capacidad de tomar decisiones y el reconocimiento. Por lo tanto, corresponde tratar el tema del trato con los superiores y el trabajo en general. La satisfacción respecto al trato que se tiene con los superiores se relaciona, sobre todo, con la relación de apoyo y tipo y periodicidad de la supervisión que estos ejercen sobre los individuos. Sin bien existe una jerarquía delimitada, una supervisión coercitiva tiende a generar insatisfacción entre los trabajadores. Asimismo, bajo el nuevo paradigma de gestión institucional, el jefe debe adquirir un rol de líder, relacionarse y apoyar de manera directa a las jerarquías menores.

Por otro lado, la satisfacción con el trabajo no es más que el umbral de autonomía que el clima organizacional facilita y que permite a los individuos a realizar actividades en las que se sienten más involucrados y motivados de acuerdo a sus intereses y aptitudes. Asimismo, se relaciona, como detallan Chiang, Salazar y Núñez (2007), con la claridad que la propia institución proyecta en los objetivos, metas y resultados esperados de los trabajadores.

Análisis de los resultados

La tabla de contingencia No. 1 representa la combinación de las variables clima organizacional y satisfacción laboral en cada una de sus dimensiones, donde se pueden observar las respuestas de las personas encuestadas (143 personas). Un total de 24 personas

son de la carrera de Ciencias Económicas, 19 personas de la carrera de Ciencias Jurídicas, 24 personas de la carrera de Medicina, 24 personas de la carrera de Pedagogía, 14 personas de la carrera de Ingeniería Agroindustrial, 27 personas del Área Administrativa, 9 personas del Área de Servicio y 2 personas del Área de Investigación.

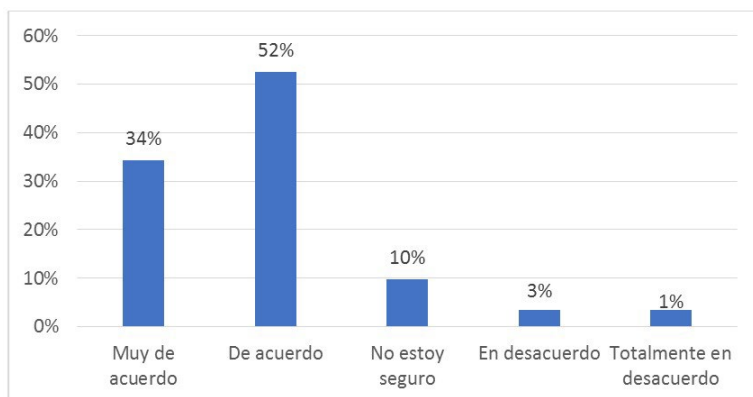
Tabla No. 1. El clima organizacional y su satisfacción laboral

Tabla cruzada Clima Laboral* Satisfacción								
			Laboral					
			Satisfacción Laboral					Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de Acuerdo	
Clima laboral	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	0	0	1
		Recuento esperado	.0	.0	.2	.4	.4	1.0
		% del total	0.7 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.7 %
	En desacuerdo	Recuento	3	1	0	0	0	4
		Recuento esperado	.1	.1	.6	1.5	1.7	4.0
		% del total	2.1 %	0.7 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	2.8 %
	No estoy seguro	Recuento	0	3	9	2	0	14
		Recuento esperado	.4	.4	2.2	5.3	5.8	14.0
		% del total	0.0 %	2.1 %	6.3 %	1.4 %	0.0 %	9.8 %
	De acuerdo	Recuento	0	0	13	43	19	75
		Recuento esperado	2.1	2.1	11.5	28.3	30.9	75.0
		% del total	0.0 %	0.0 %	9.1 %	30.1 %	13.3 %	52.4 %
	Muy de Acuerdo	Recuento	0	0	0	9	40	49
		Recuento esperado	1.4	1.4	7.5	18.5	20.2	49.0
		% del total	0.0 %	0.0 %	0.0 %	6.3 %	28.0 %	34.3 %
Total	Recuento	4	4	22	54	59	143	
	Recuento esperado	4.0	4.0	22.0	54.0	59.0	143.0	
	% del total	2.8 %	2.8 %	15.4 %	37.8 %	41.3 %	100.0 %	

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla representa las respuestas a los cuestionarios que se utilizaron de manera transversal. El área de clima organizacional estuvo compuesta por 7 dimensiones y un total de 52 ítems, y el área de satisfacción laboral de 5 dimensiones y un total de 23 ítems. Estos fueron contestados a través de una escala de Likert de 5 puntos, asignando un valor de 5 al estar “muy de acuerdo” llegando a un valor de 1, o “totalmente en desacuerdo”.

Gráfica 1. Clima organizacional general



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Gráfica 1, más de la mitad de las respuestas al cuestionario se concentran en la aprobación parcial (52 %). Por otro lado, un alto porcentaje se concentra, en segundo lugar, en la aprobación total (34 %). En este sentido, el clima laboral en el Centro Universitario del Sur (CUNSUR) se encuentra, con un 86 % de los resultados en las respuestas concernientes a las dimensiones positivas del

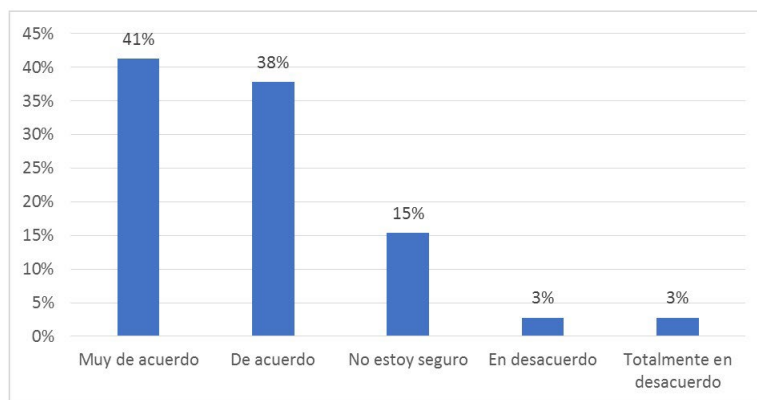
clima laboral, en un estado de aprobación generalizado.

Como recuerda Chiavaneto (2009), el clima laboral contempla la suma de las características del ambiente que los miembros de la organización perciben o experimentan alterando significativamente su comportamiento. Esto supone que la institución propicia un clima laboral en el que los trabajadores se deberían sentir

satisfechos o en una condición generalizada de bienestar, como se puede corroborar en la Gráfica 2. Sin embargo, un alto número de respuestas distribuidas en los diferentes ítems evidencia cierta indecisión o neutralidad a la hora de tomar partido por múltiples aspectos que componen el cuestionario. Ello no supone algo negativo o positivo per se. Sin embargo, sí una latente y potencial tendencia hacia una desaprobación si no se tratan de manera focalizada las problemáticas particulares de cada sector que compone el Centro Universita-

rio del Sur (CUNSUR). Por lo tanto, tomar medidas correctivas podría reducir este porcentaje y sumarlo a la aprobación generalizada del clima laboral que propician las siete dimensiones propuestas que describen la dinámica laboral e institucional del centro. Por último, un 4 % se concentra en la desaprobación parcial y total de los ítems propuestos, por lo que habrá que establecer, como se dijo con anterioridad, los mecanismos adecuados que solucionen esta problemática, sobre todo en áreas como servicios, vigilancia y mantenimiento.

Gráfica 2. Satisfacción laboral general



Dadas las condiciones del clima laboral (con un 86 % de aprobación de las condiciones actuales), existe una correspondencia clara reflejada en el ámbito de la satisfacción laboral. Es decir, las condiciones del clima laboral del Centro Universitario del Sur (CUNSUR) propician un 79 % de aprobación de acuerdo a los parámetros presentados en el eje de satisfacción laboral. Ello quiere decir que este último porcentaje representa, en términos generales, parte de la comunidad que ve en las condiciones de la

institución un motivo para sentir satisfacción o bienestar con el trabajo realizado. Sin embargo, la neutralidad aumentó un 5 % y la insatisfacción total un 2 %. No obstante, los resultados respecto al clima y la satisfacción laboral en términos globales evidencian que las condiciones son adecuadas en cada una de las dimensiones propuestas. Los resultados negativos habrán de analizarse de manera particularizada en aquellas áreas en las que se concentra mayor descontento.

Tabla 2. Análisis de Chi-cuadrado de las variables clima organizacional y satisfacción laboral

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	218.589 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	127.429	16	.000
Asociación lineal por lineal	89.257	1	.000
N de casos válidos	143		
a. 17 casillas (68.0 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .03.			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 2, se observa que el valor del Chi-cuadrado de Pearson obtenido por SPSS, calculado o empírico, es de 218.589 con 16 grados de libertad (df) y una significación asintótica (bilateral) de 0.000. Esto es un valor menor al valor de

significancia de 0.05 planteado en las hipótesis estadísticas de independencia. Por tanto, cuando el valor de $p\text{-value} < \alpha$, se puede concluir que la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral son dependientes, esto quiere decir que la satisfacción

laboral depende del clima organizacional o laboral de la institución.

En cuanto a la razón de verosimilitud, esta es una prueba alternativa a Chi-cuadrado que, finalmente, concluye que si el valor de $p\text{-value} < \alpha$, entonces ambas variables son dependientes. Según Rodríguez (1996), el “test de la razón de verosimilitud presenta una ventaja con respecto al Chi-cuadrado. No requiere que todas frecuencias esperadas sean mayores de 5, por lo que es muy recomendado como alternativa al mismo” (pág. 19). Como se puede observar, la razón de verosimilitud es de 127.429 con 16 grados de libertad y un valor de 0.000 que es menor al nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, se concluye que la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral son dependientes, esto quiere decir que la satisfacción laboral depende del clima organizacional o laboral de la institución.

Otros de los valores que reporta SPSS es la asociación lineal por

lineal que, en este caso, es de 89.257. Esto supone, según Rodríguez (1996), que el

“Mantel-Haenzel Test” es una medida de avocación que analiza la relación existente entre las filas y columnas de una tabla; y se calcula multiplicando el coeficiente de correlación de Pearson por el número de casos menos uno [...] únicamente debe ser utilizado con variables ordinales y de intervalo (pág. 19).

Por tanto, los datos obtenidos en esta investigación son del tipo ordinal, por lo que este dato se interpreta como 89.257 % de relación entre las variables clima laboral y satisfacción laboral. Y en cuanto a la referencia de a. 17 casillas (68.0 %) han esperado un recuento menor que 5, este resultado se encuentra en todas las tablas de Chi-cuadrado que genera SPSS ya que requiere que todas las frecuencias esperadas sean mayores que 5.

Tabla 3. Análisis de Chi-cuadrado de la dimensión entorno físico del clima laboral respecto a la satisfacción laboral

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	109.569 ^a	16	.000
Razón de verosimilitud	93.533	16	.000
Asociación lineal por lineal	59.732	1	.000
N de casos válidos	143		

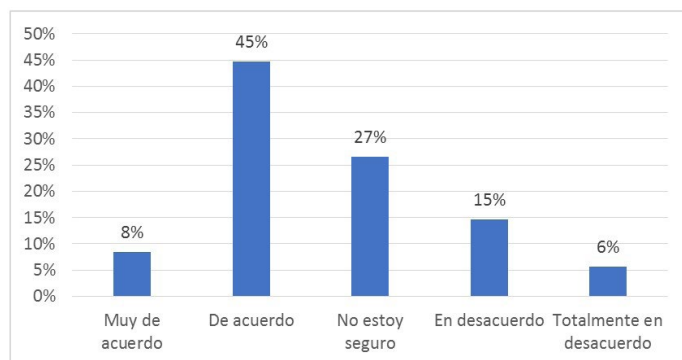
a. 17 casillas (68.0 %) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .22.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se observa que el valor del Chi-cuadrado de Pearson obtenido por SPSS calculado de 109.569 con 16 grados de libertad (df) y una significación asintótica (bilateral) de 0.000 que es un valor menor al valor de significancia de 0.05. Por lo tanto, se puede concluir que la dimensión entorno físico y la variable satisfacción laboral son dependientes, esto

quiere decir que la satisfacción laboral depende del entorno físico. Esto es relevante tomando en cuenta que, en términos generales, el descontento o el nivel de respuestas en las áreas en desacuerdo se concentran, en su mayoría, en la dimensión del entorno físico del clima laboral, como se puede observar en la Gráfica 3.

Gráfica 3. Dimensión “entorno físico” – Clima organizacional

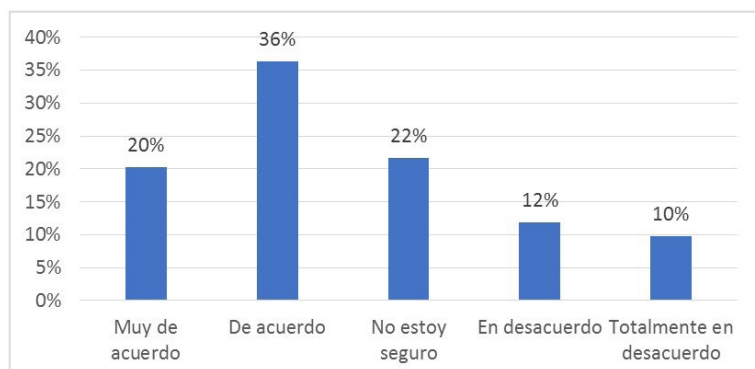


Fuente:
Elaboración
propia

Además, esta dimensión es la que concentra una mayor reducción en las respuestas dadas en el nivel del acuerdo total. De acuerdo al análisis de Chi-cuadrada de la variable clima laboral respecto a la satisfacción con el entorno físico, se observaría una significación asintótica (bilateral) de 0.000

que es un valor menor al valor de significancia de 0.05. Ello, indicaría que el entorno físico está determinado por el clima laboral general. Esto se aprecia en los resultados obtenidos en el área de Satisfacción laboral respecto al entorno físico, como se puede observar en la Gráfica 4.

Gráfica No. 4. Satisfacción respecto al “entorno físico”



Fuente: Elaboración propia

Si bien la mayor parte de respuestas se concentran en los aspectos positivos, con un total de 56 % en las áreas de acuerdo general, la neutralidad aumenta considerablemente respecto a otras áreas y, sobre todo, el desacuerdo general es el más alto en los resultados obtenidos. Este aspecto se constituye, quizá, una de las características negativas más representativas del clima laboral,

lo cual, como se logra observar, influye de manera determinante en la satisfacción laboral de la comunidad del Centro Universitario del Sur.

Conclusiones

- En el clima laboral u organizacional se determina que un 52.4 %, está de acuerdo y luego que

el 34.4 % está muy de acuerdo, lo que supone un diagnóstico general de clima laboral sano o propicio para el trabajador del CUNSUR.

- En la satisfacción laboral se establece que el 37.8 % está de acuerdo y un 41.3 % muy de acuerdo, lo que supone que, en su mayoría, los trabajadores se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo en las que se encuentran.
- Dada su baja representatividad, los porcentajes en las áreas de desacuerdo o insatisfacción (4 % en el clima laboral y 6 % en la satisfacción laboral) podrían suponer casos aislados dentro del Centro Universitario del Sur (CUNSUR). Sin embargo, habrá que atender también al hecho de que el mayor porcentaje de descontento se centra en los aspectos de infraestructura en el Centro.
- De acuerdo a los resultados, el clima organizacional de la institución incide en su satisfacción laboral. Ello, según el análisis estadístico de Chi-cuadrada con un valor calculado de 218.580 con 16 grados de libertad a una significancia del 5%.

Recomendaciones

- Respecto al clima laboral, resultado de las condiciones objetivas en las que se desenvuelven los miembros de una organización, el Centro Universitario del Sur debe mantener o reforzar los aspectos positivos. Sin embargo, la atención debe centrarse en el rango de indecisión. Ello, con el objetivo que este porcentaje no tienda hacia un clima laboral no propicio para la satisfacción de los trabajadores, aumentando el porcentaje de descontento.
- Los bajos porcentajes concentrados en las áreas de descontento o desacuerdo deberán tratarse como casos aislados cuando la tendencia del área en que se encuentren demuestre su poca representatividad. Caso contrario, deberán tomarse medidas correctivas para mejorar las condiciones del área afectada para propiciar un clima positivo y la satisfacción general por parte de la comunidad del CUNSUR.
- En la medida que la satisfacción laboral está determinada por un clima laboral apropiado, las medidas correctivas deberán realizarse no en el plano de

la satisfacción particular, sino en las condiciones normativas y materiales que garanticen la consolidación de un clima favorable.

- Pese a no ser un porcentaje elevado, existe una concentración de respuestas ubicadas en los sectores de desacuerdo respecto a las condiciones físicas del entorno laboral. Por lo tanto, habrán de determinarse las áreas más afectadas por sector (docente, de administración y de servicios) para propiciar un clima laboral apropiado en todos los aspectos posibles.

Referencias bibliográficas

- Chiang, M., Salazar, C., Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), pp. 61–76.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Edel, R., García, A., Casiano, R. (2007). *Clima y comportamiento organizacional. Una investigación*. Vol. 1. Disponible en: <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fisher, M. (2016). *Realismo capitalista. ¿No hay alternativa?* Buenos Aires, Argentina: Caja Negra.
- Gan, F. y Traginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Jepperson, R. L. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En Powell, W.W. y DiMaggio P.J. (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 193-215). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- López Alós, J. (2019). *Crítica de la razón precaria*. Madrid, España: La Catarata.
- Mayo, I. C., y Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69545978019>

- Meyer, J. y Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En Powell, W.W. y DiMaggio P.J. (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 79-103). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Navarro, G., Arévalo, J., Suárez, sir A. (2017). Clima organizacional: un análisis en entidades financieras. *Revista espacios*, 38(44). Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson.
- Rodríguez, R. J. (1996). SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico. Madrid, Editorial McGraw-Hill. In *Ferrán Aranz*. <http://www.estadistico.com/dic.html?p=122>
- Salazar-Estrada, J., Machado, Y., Guerrero, J., Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la producción laboral. *Acimed* 20(4), pp. 67-75.
- Scott, R. (1999). Retomando los argumentos institucionales. En Powell, W.W. y DiMaggio P.J. (comps.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* pp. 216-236. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter*. Barcelona, España: Anagrama.
- Sennett, R. (2019). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona, España: Anagrama.