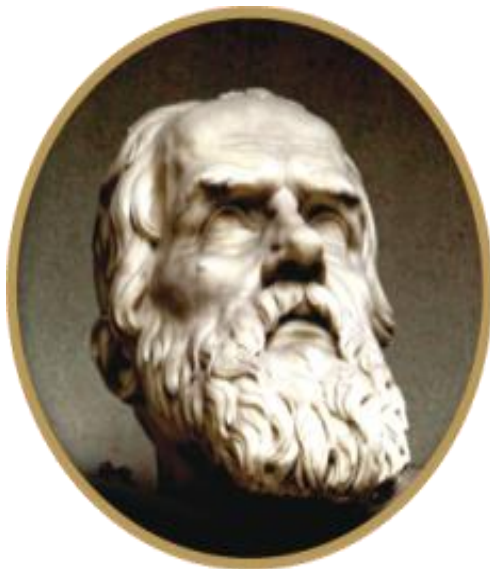


GLADIS ALCIRA GUERRA FLORES

**LA SATISFACCION LABORAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS EMPLEADOS DE NIVEL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL COLEGIO
BILINGÜE VISTA HERMOSA**



**FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Guatemala de la Asunción, julio del 2016

Este trabajo de graduación fue elaborado por la autora como requisito previo a obtener el grado académico de Licenciatura en Administración Educativa.

Guatemala, 25 de agosto de 2016

AGRADECIMIENTO

A: Dios el creador de todo conocimiento y habilidad.

A: Universidad Galileo por tan excelente instrucción.

A: Doctora Silvia Arce por su excelente asesoría en este trabajo.

A: Mi esposo Luis Pedro por su apoyo incondicional.

A: Mis hijas María Paula, María Ximena y mis Padres por ser esa gran motivación para culminar este trayecto.

A: Mi gran amiga Damaris Alonzo por su compañía, apoyo y cariño en toda esta carrera.

A los que me apoyaron de una u otra forma en el proceso para realizar este trabajo de investigación.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y el desempeño de 76 trabajadores de nivel administrativo y docente del colegio Bilingüe Vista Hermosa.

En la parte teórica de la investigación, se describe desempeño laboral como la forma en que se evalúa el trabajo realizado por los empleados; por el otro lado, la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Estos son temas que se analizan en esta investigación.

Para medir satisfacción laboral se utilizó la encuesta Escala de Satisfacción Laboral que fue elaborada por Silvia María Fuentes Navarro para su tesis de Licenciatura en Psicología Industrial /Organizacional donde determinó la satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango. Para medir el desempeño laboral se adaptó al instrumento que utiliza el centro educativo donde se realizó la investigación, el Colegio Bilingüe Vista Hermosa.

Los resultados de ambos instrumentos muestran que, tanto el desempeño laboral como la satisfacción de los empleados tiende a ser alta. Al correlacionar ambos resultados se encontró que ésta es de 0.75 que se considera medianamente alta.

Entre las conclusiones, se destaca que la presente investigación concluye que en las dos variables existe fuerte relación. Eso quiere decir que los empleados de dicha institución se sienten satisfechos en su lugar de trabajo y es por eso que su productividad se ve reflejada positivamente.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
CAPITULO I	
1.INTRODUCCION.....	ii
CAPITULO II	
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Justificación.....	13
CAPÍTULO III	
3. MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 Satisfacción Laboral.....	15
3.2 Fundamento Psicológico de la Satisfacción Laboral.....	16
3.3 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	19
3.4 Medición de la Satisfacción Laboral.....	22
3.5 Impacto de la Satisfacción Laboral.....	23
3.6 Evaluación de Desempeño.....	23
3.7 Fundamento Administrativo.....	29

CAPÍTULO IV

4. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	42
4.1 Pregunta de Investigación.....	43
4.2 Objetivo General.....	44
4.3 Objetivos Específicos.....	45
4.4 Hipótesis.....	45
4.5 Variables de Estudio.....	45
4.6 Definición Conceptual de las Variables de Estudio.....	45
4.6.1 Satisfacción Laboral.....	45
4.6.2 Desempeño Laboral.....	45
4.7 Definición Operacional de las Variables.....	45
3.7.1 Satisfacción Laboral.....	45
3.7.2 Desempeño Laboral.....	45
4.8 Alcances y Límites.....	45
4.8.1 Alcances.....	45
4.8.2 Limitaciones.....	45
4.8.3 Aporte.....	45

CAPÍTULO V

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 Sujetos.....	46
5.2 Instrumentos	47
5.3 Procedimiento.....	47

5.4 Tipo de Investigación.....	48
5.5 Procesamiento Estadístico.....	49

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS

6.1 Resultados de Evaluación Desempeño Laboral.....	59
6.2 Resultados encuesta Satisfacción Laboral.....	59
5.3 Tablas de Resultados.....	59

CAPÍTULO VII

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
---------------------------------	----

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES.....	63
----------------------	----

CAPÍTULO IX

9. RECOMENDACIONES.....	63
-------------------------	----

CAPÍTULO X

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
Anexo 1.....	81
Anexo 2.....	83

CAPITULO I

1.INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las instituciones educativas, el recurso humano es importante para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades que se llevan a cabo; sin duda alguna la satisfacción del personal con respecto a su trabajo tendrá un sensible impacto en la forma en que desarrolla las tareas y responsabilidades que tiene a su cargo.

En la era actual postmoderna existe una gran preocupación por ir mejorando el entorno laboral de los trabajadores, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y perciban que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan. Al lograr tener esta percepción, serán capaces de adaptarse con mayor éxito a las características del nuevo siglo que recién comienza y a las exigencias del trabajo que varían, junto con el desarrollo de la humanidad, emergiendo así nuevos campos laborales y nuevas profesiones, necesarias para satisfacer los requerimientos de la población.

Dentro del contexto de ideas anteriormente descrito, actualmente es indispensable determinar el papel que la satisfacción laboral desempeña en la relación empleadores y empleados. En estos tiempos la constante preocupación de los empleadores de tener a sus empleados satisfechos con su trabajo, el entorno y las relaciones interpersonales con toda la fuerza de trabajo de una empresa, y la medición de dicha satisfacción con técnicas que se han desarrollado hasta la actualidad.

Para poder medir y demostrar la relación que existe entre la satisfacción y el desempeño de los empleados se utilizó una escala de satisfacción laboral y una evaluación interna del establecimiento.

Los resultados de este trabajo de investigación, se presentan en tablas y datos cuantitativos para una mejor comprensión del estudio.

CAPITULO II

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A continuación se presentan algunas investigaciones realizadas sobre satisfacción y desempeño laboral.

2.1 Antecedentes

Samayoa (2004) realizó una investigación acerca de la satisfacción laboral en receptores pagadores de agencias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala. Esta investigación tuvo como objetivo determinar los factores que pueden ser mejorados para influir en la satisfacción laboral de los receptores/pagadores de las agencias bancarias, contemplando las instituciones conformadas por capital mixto. La investigación se realizó en tres instituciones bancarias con agencias en la capital de Guatemala. Se diseñaron dos instrumentos, uno dirigido a los receptores/pagadores y otro a los jefes de las agencias bancarias. Los resultados que se obtuvieron demostraron que las empresas encuestadas presentaron actitudes categorizadas como efectos de la insatisfacción laboral. Presentaron una inclinación positiva los jefes de agencia al referirse a que la satisfacción laboral representa un elemento importante para la consecución de los objetivos de sus respectivas instituciones. Dentro de las recomendaciones que se le dio a la empresa está la observancia de las actitudes mencionadas como efectos de la insatisfacción laboral, no solo al personal estudiado, sino en todo aquel miembro de la institución que podría afectar de una u otra forma al logro de sus objetivos con actitudes negativas.

Hernández (2003), realizó una investigación experimental en Perú, sobre la satisfacción laboral cuyo objetivo fue realizar un diagnóstico del nivel de satisfacción en una empresa dedicada a la exportación de prendas de vestir. Su muestra fue conformada por 139 trabajadores. Utilizó la Escala Estandarizada de Satisfacción Laboral de Carrillo. Logró identificar que los trabajadores de la empresa presentan actitudes similares de satisfacción laboral. Dentro de sus conclusiones está que los hombres tienen mayor satisfacción laboral que las

mujeres y en cuanto al nivel de instrucción no se observaban diferencias significativas. Recomendó que se le permitiera a la empresa, la implementación de estrategias para mejorar el desempeño organizacional, así como contribuir con la investigación sobre el tema en el medio.

Molina (2002), realizó un estudio descriptivo en el cuál determinó cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal operativo femenino de las plantas de producción, dedicadas a la elaboración de alimento para perros. Esta investigación la realizó con una muestra de 35 operarios pertenecientes a tres plantas de producción. A los sujetos les aplicó un cuestionario diseñado para medir la satisfacción laboral, estructurada en la modalidad de escala de Likert. Para tratar los datos se utilizó el cálculo de porcentajes. Concluyó que los operarios de las plantas de producción dedicadas a la elaboración de alimento para perros están ligeramente más satisfechos con los aspectos del contexto del trabajo que con los del contenido del puesto, por lo que recomendó efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma.

Castellanos (2000), realizó una investigación donde estableció la diferencia en el desempeño de los empleados de una entidad dedicada a la capacitación del nivel empresarial de la ciudad Guatemala cuyos supervisores difieren en la capacidad y habilidad para manejar las relaciones interpersonales con sus subordinados de acuerdo a las áreas de supervisión, decisión en las relaciones humanas, evaluación de problemas interpersonales, coincidiendo en sentido común y tacto que deben tener al relacionarse con sus subordinados. Estos obtuvieron niveles medio, bueno o superior en la evaluación de sus relaciones interpersonales. En dicho estudio, el autor concluyó que los supervisores. Recomienda crear un programa enfocado en la importancia del manejo de buenas relaciones interpersonales con los subordinados.

Por su parte, Morales (2000) realizó una tesis experimental en el Minnesota Department of Natural Resources, Estados Unidos, que tuvo como objetivo determinar la influencia que tenían las actividades de reconocimiento sobre la satisfacción del empleado. Asimismo se determinó que el 68% de los evaluados

dijeron que era importante creer que su trabajo era apreciado por otros, un 63% estuvo de acuerdo en que a la mayoría de las personas les gustaría más reconocimiento por su trabajo y solamente el 8% pensó que la gente no debería esperar reconocimiento por el trabajo que realizó.

Nieves (1996), realizó una investigación acerca del desempeño docente y la satisfacción laboral en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado de Aragua, Venezuela, con el propósito de relacionar ambas variables en instituciones públicas. La muestra estuvo conformada por 35 profesores y 60 alumnos, a los cuales se les aplicó la escala de Efido y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil de Clima Organizacional (CDPCO). Concluyó que existe una relación baja positiva entre las variables estudiadas de acuerdo con la opinión de los docentes.

Con el objetivo de identificar las teorías de motivación que se aplican en la empresa de transporte de carga internacional de acuerdo con la opinión de los empleados del nivel medio, Gutiérrez (2005) desarrolló una investigación recolectando información de un cuestionario con preguntas cerradas utilizando la escala de Likert elaborada por Hernández, Fernández-Collado y Baptista en el 2003. A las conclusiones que llegó fue que las teorías de motivación que se cumplen en la empresa de transporte de carga internacional son las de Maslow, Herzberg, McClelland, de las expectativas, y el modelo de Porter y Lawler. Al final se determinó que los subindicadores como realización, responsabilidad y progreso se cumplen por la empresa. También se determinó que, en relación a la teoría de McClelland los empleados cubren las necesidades de logro, poder y más de la mitad de los empleados cubre la necesidad de afiliación. Gutiérrez recomienda continuar con la aplicación de las teorías motivacionales utilizadas actualmente dentro de la empresa para lograr así la satisfacción laboral y el desarrollo de los empleados.

La investigación hecha por Farfán (1992) dio elementos para la realización de evaluaciones del desempeño del personal de las instituciones bancarias, así como el análisis de los beneficios con el fin de contribuir así a la presentación de servicios eficientes para la sociedad guatemalteca. El autor concluyó que la evaluación del desempeño como método administrativo cobra vital importancia

para las instituciones bancarias desde el momento en que uno de los factores esenciales de la organización es el elemento humano, por lo que debe ser reconocido y evaluado con el fin de mejorar su desempeño para beneficio propio, de la organización y del sistema económico en general. Recomienda conceder mayor importancia a los factores motivacionales del elemento humano en las organizaciones a través de estímulos que coadyuven al desarrollo profesional de los empleados.

Valladares (1990) realizó una investigación acerca del desempeño laboral en 42 establecimientos educativos de enseñanza media de la Ciudad de Guatemala con el propósito de determinar en qué grado la satisfacción laboral de los maestros tiene relación con su desempeño docente. En total se encuestaron 967 profesores. Para ello se elaboró una escala de Likert para medir las actitudes de los docentes en cuanto a su satisfacción. Esta fue proporcionada por el Departamento de Pedagogía de la Facultad de Humanidades de la Universidad Francisco Marroquín. Concluyó que la falta de liderazgo y de motivación, por parte del director, influye directamente en el buen desempeño de la labor docente.

La investigación realizada por Salinas, Laguna y Mendoza (1994) estudió la satisfacción laboral de las/os enfermeras/os que trabajan en el Sistema de Atención Médica de Urgencia (SAMU), en la Región Metropolitana y Octava Región, Chile, y su desempeño. El análisis de los datos muestra que existe tendencia a que los empleados con satisfacción laboral alta tengan un rendimiento más o menos igual. Se llegó a la conclusión que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral general de las/os enfermeras/os y su rendimiento.

2.2 Justificación

Según Arias (1997) en la antigüedad, la sociedad griega, consideraba al trabajo como un aspecto de baja categoría y como un indicador de bajo rango social de quien lo prestaba. Posteriormente, durante la Edad Media, se fortaleció la antigua

división del trabajo, los sacerdotes, guerreros y trabajadores, mantenían la jerarquía de un orden social basado en una economía de la salvación, en la que cada cual cumple su papel; la mayoría de la población trabajadora vivía en la incertidumbre y la pobreza, y de ellos dependía la salvación de los ricos a través de la caridad.

En la Edad Moderna se inició un cambio de perspectiva, se empezó con la idea de la exaltación del trabajo y desvaloración del ocio. En esta época el trabajo pasó a ser la manera de ganar dinero para satisfacer necesidades básicas, obtener estatus, imponerse a los demás y sobresalir.

En la era actual postmoderna existe una gran preocupación por ir mejorando el entorno laboral de los trabajadores, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y perciban que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan. Al lograr tener esta percepción, serán capaces de adaptarse con mayor éxito a las características del nuevo siglo que recién comienza y a las exigencias del trabajo que varían, junto con el desarrollo de la humanidad, emergiendo así nuevos campos laborales y nuevas profesiones, necesarias para satisfacer los requerimientos de la población.

Dentro del contexto de ideas anteriormente descritas, actualmente es indispensable determinar el papel que la satisfacción laboral desempeña en la relación empleadora y empleada.

Cabe mencionar que el comportamiento organizacional estudia sistemáticamente los actos y actitudes que el personal muestra en las organizaciones. El comportamiento organizacional también se interesa en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud y su importancia radica en las siguientes razones: primero, que es posible que haya un vínculo entre la satisfacción y productividad; y segundo, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y rotación y por último, que los gerentes tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados puestos estimulantes, bien remunerados y satisfactorios.

Para que una empresa tenga orden y en cierta forma éxito, todo lo que haga debe ser tangible, como por ejemplo el desempeño de un empleado; es por ello que las organizaciones utilizan la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es una retroalimentación de la capacidad de un empleado para tomar decisiones relacionadas con la administración de sueldos y salarios, promoción, o identificación de necesidades de capacitación. Esta evaluación debe desarrollarse de forma periódica y debe ser un proceso en el que participen activamente el supervisor y el empleado.

Con base a las anteriores consideraciones, se pretende comprobar que la satisfacción en el trabajo, influye en los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados. Por esta razón, el presente trabajo de graduación, toma como marco teórico, parte del conocimiento de los conceptos generales de la administración de recursos humanos, satisfacción laboral, y evaluación del desempeño, y culmina con el planteamiento del problema, dentro de una empresa específica, dedicada al desarrollo, promoción y administración de bienes inmuebles, para comprobar cuáles son los parámetros para identificar la satisfacción del empleado con su labor dentro de una empresa determinada.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de fundamentar la relación que puede existir entre las variables de satisfacción y desempeño laboral a continuación se presentan conceptos, ideas y aspectos teóricos que apoyan la comprensión de esta relación.

3.1 Satisfacción laboral

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas. La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1987) este interés se debe a varias razones que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. El autor propone las siguientes razones: (a) la posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo, (b) posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias, (c) la relación posible entre satisfacción y clima organizativo, (d) la creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores hacia el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización, (e) la importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal (f) la ponderación creciente de la calidad de

vida en el trabajo como parte de la calidad de vida, ya que la satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Loitegui Aldaz (1990) utiliza con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral y satisfacción laboral. Este trabajo se centra en la definición de satisfacción en el trabajo que presenta Locke citado en Loitegui Aldaz, (1990): Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de satisfacción laboral general.

Galaz Fontes (2003) señala que la satisfacción laboral es probablemente la actitud ante el trabajo más estudiada desde los años treinta, como parte esencial del comportamiento humano en ambientes de trabajo. En el plano conceptual, este autor clasifica la satisfacción laboral, dependiendo de su referente, en global, cuando se exploran elementos articulares. Se ha dicho que la justificación para estudiar la satisfacción en el trabajo viene de tres posiciones conceptualmente distintas y todas ellas coinciden en asumir el papel central del trabajo en la vida de los hombres y de las mujeres.

Robbins y Coutler (2000) coinciden con Weinert, a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola 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.

Para Blum, citado en Loitegui Aldaz, (1990), los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. La actitud puede contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas y a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

- Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

- Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los grupos.

Para González Tirados (1991) el concepto de satisfacción aparece ligado al clima de una organización, entendido como el conjunto de estímulos, motivaciones y factores que el individuo percibe como característicos de su lugar de trabajo. Las actitudes, los sentimientos, las vivencias profundas y, sobre todo, las reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima organizativo que percibe constituyen la base de su satisfacción profesional.

Por último, para Kreitner y Kinicki (1997), la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo” (p. 171). Esta definición no recoge una conceptualización uniforme y estática, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en diferentes facetas del trabajador.

Basado en la idea de que la actitud que una persona adopta ante su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso Herzberg (citado en Robbins, 2003) investigaron qué es lo que las personas quieren derivar de su trabajo y llegaron a la conclusión de que aquellos que se sentían bien con respecto a su trabajo eran sustantivamente diferentes de aquellos a los que les desagradaba. Ciertas características están relacionadas consistentemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción. Descubrieron que los factores que llevan a la satisfacción laboral son independientes y distintos de los que conducen a la insatisfacción laboral.

De acuerdo con los hallazgos en investigaciones y conocimientos acumulados, Robbins (1998a) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: (a) el reto del trabajo, (b) el sistema de recompensas justas, (c) las condiciones favorables de trabajo y (d) los colegas que brinden apoyo. Además define la satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su trabajo.

3.2 Fundamento psicológico de la satisfacción laboral

Según Aiken (2003) una actitud es una predisposición aprendida a responder positiva o negativamente ante un objeto, una situación, institución o persona en particular. Como tal, consta de componentes cognoscitivos (de conocimiento o intelectuales), afectivos (emocional y motivacional) y de desempeño (conductual o de acción). Una actitud, implica aprobación o desaprobación (juicio moral). Además la actitud es más general en cuanto a sus efectos que en las respuestas. En general las personas no perciben del todo sus actitudes.

De acuerdo con Torres Castro y Miranda Gallardo (1998) las actitudes son hábitos internos, en su mayor parte inconscientes, e indican las tendencias reales de la conducta manifiesta mejor que las expresiones verbalizadas llamadas opiniones.

Es la tendencia o predisposición aprendida más o menos generalizada y de tono afectivo a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra). Las actitudes son posiciones individuales, pero también son compartidas. Además pueden cambiar, pues nacen, desaparecen y se transforman. Se inscriben en la historia del individuo, formándose a través de la experiencia. (Castellanos 2000)

Polaino-Lorente (2003) dice que las actitudes pueden cuantificarse según la presencia o intensidad de ciertos índices muy bien definidos como la actividad fisiológica, la preferencia por actividades relacionadas con la actitud y la acumulación de información relevante sobre ella. Agrega que desde una perspectiva motivacional, la conducta es consecuencia de la actitud. La actitud es

el elemento básico de la motivación y consiste en la fuerza del interés por realizar una determinada acción.

Schiffman (2005) dice que la formación de actitud es el resultado de un proceso de aprendizaje. La actitud se forma mediante asociación. Parte de lo que se ha mencionado sobre la formación de actitud. Es decir, los cambios de actitud se aprenden; en ellos influyen la experiencia personal y otras fuentes de información. El entorno familiar es otro elemento que interviene en la formación de las actitudes.

3.3 Dimensiones de la satisfacción laboral

Con respecto a las dimensiones que configuran la satisfacción laboral existen dos aproximaciones: la unidimensional y la multidimensional. La primera hace referencia a la satisfacción laboral como una actitud o estado emocional general hacia el trabajo, mientras que la segunda se define como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los aspectos relacionados con él. Estas aproximaciones no son incompatibles. En este sentido, Peiró (2001) define la satisfacción laboral como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

El tema de la satisfacción laboral, según Hernández Sánchez (2002) es de mucho interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además por los siguientes motivos:

- Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés "en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia,

eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales" (Palma, 2001, p. 24).

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (Robbins, 1998) compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

El compromiso con el trabajo puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia. La satisfacción laboral es la actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual se ampliará más adelante. El compromiso organizacional es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "Subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio" (Peiró, 1996, p. 344).

Para Napione Bergé (2008) la satisfacción se puede entender desde dos perspectivas: personal y profesional. Desde la perspectiva personal la satisfacción viene determinada por el propio trabajo que realiza el individuo cuando se proyecta directamente de forma gratificante hacia las necesidades del propio sujeto; a la vez que se hace extensivo de forma genérica a las distintas facetas de la persona. En la perspectiva profesional, las relaciones personales van a ser, tanto en el centro de trabajo como en el entorno, las que determinan la satisfacción o insatisfacción del individuo.

3.4 Medición de la satisfacción laboral

Según Robbins (2004), los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única y general consiste en pedir a la persona que responda a una pregunta como ésta: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Dando sus respuestas en una escala de uno a cinco, que va desde “muy satisfecho a muy insatisfecho”. El otro método consiste en la suma de las facetas del trabajo y es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos.

Gan y Triginé (2006) dicen que Porter y Lawer fueron los que acuñaron el concepto de satisfacción en el trabajo en la década de los 70. Posteriormente Porter desarrolló el instrumento. La satisfacción debe entenderse como una función de la suma de la satisfacción en los diferentes aspectos del trabajo, llamado modelo aditivo, o bien puede ser percibida como la diferencia existente entre el grado en que se satisfacen o colman las necesidades de las personas (realidad) y el grado en que deberían satisfacerse (idealmente).

Meliá y Peiró (1989) elaboraron el cuestionario de satisfacción S20/23 en el cual mantienen los cinco factores, con algunas diferencia respecto a los ítemes que pesan en cada factor, lo que avala al citado cuestionario como instrumento de medida de la satisfacción / insatisfacción laboral en poblaciones de distintas características.

Elberhardt y Moser (1995) determinaron la relación entre la satisfacción laboral y las políticas de la organización percibidas por los empleados contratados por horas y por los permanentes.

3.5 Impacto de la satisfacción laboral

En la vida del hombre según Robbins (2005), cuando a los empleados se les otorga poder, muestran con frecuencia mayor satisfacción. Ayudar a los demás a

encontrar el sentido y una satisfacción en el trabajo, es importante para la salud de la organización porque los individuos con escasa necesidad de crecimiento laboral no logran un desempeño alto ni logran mayor satisfacción en sus trabajos.

Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006) dicen que la satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades del individuo. La satisfacción es la diferencia existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir en una organización. También la satisfacción puede ser entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo. Así la satisfacción laboral se convierte en un elemento de la calidad total, puesto que la satisfacción en el trabajo está fundamentada en la valoración que la persona realiza en su contexto laboral. Palma (2001) enumera los siguientes factores que favorecen a la satisfacción laboral de los trabajadores: (a) las condiciones físicas, (b) la remuneración, (c) las políticas administrativas, (d) las relaciones sociales, (e) el desarrollo personal, (f) el desempeño de tareas y (g) la relación con la autoridad.

Los estudios empíricos sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo de Herzberg citado en Day, Dinham y Scoot (2006) hallaron que los factores intrínsecos eran más importantes que los extrínsecos. Ambos concluyen que la mera reducción o la eliminación de un elemento que provoque insatisfacción no lleva necesariamente a una mayor satisfacción en el trabajo. Es necesario destacar más los elementos que contribuyen a la satisfacción como los que influyen en la insatisfacción.

Vargas Hernández (2007) señala que lo primero que debe hacer cualquier empresa es determinar cómo está su lugar de trabajo, en especial el de sus empleados. Agrega que las empresas que se ocupan de las necesidades de los empleados tienen un mejor desempeño.

Con respecto a la parte afectiva y emocional de la satisfacción laboral contribuye a tener humor positivo cuando se va a la casa según Judge e Ilies, (2004).

La satisfacción en el trabajo es una excelente extensión de la personalidad, porque los individuos varían en sus respuestas a la misma situación laboral (Spector, 2005).

Meliá y Peiró (1989) mencionan que la satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del ser humano en el trabajo. La independencia en el trabajo, referida a libertad para laborar, también influye en la satisfacción laboral (Koustelios, Karabatzaki y Kousteliou, 2004; Skibba y Tan, 2004).

La satisfacción laboral está relacionada también con la ejecución del trabajo (Skibba y Tan, 2004), y también afecta la satisfacción de vida (Moser y Schuler, 2004), así como el humor manifestado después del trabajo (Helland, Oystein, Nytro, Torvatn y Bayazit, 2004). El género también se considera como parte de los factores que afectan la satisfacción laboral.

Un estudio hecho en Kuwait reveló que los hombres tenían mayor grado de satisfacción en el trabajo y optimismo que las mujeres, y tanto hombres como mujeres mostraban pesimismo y síntomas psicossomáticos por causa de su trabajo (Al-Mashaan, 2003). Además, al ser las mujeres más vulnerables al acoso sexual, revelaron que ser víctimas disminuía su satisfacción laboral (Lapierre, Spector y Leck, 2005).

Se han hecho investigaciones de la satisfacción laboral relacionadas directamente con el personal docente. Estos estudios revelan las relaciones existentes entre los diversos factores o variables de la satisfacción laboral que son comunes para los empleados y perfectamente aplicables al entorno docente.

Existen varios factores del ambiente de trabajo que afectan directamente la satisfacción del personal docente. Egan y Kadushin (2004) confirmaron la participación de los supervisores en la satisfacción laboral. Los empleados de una empresa valoran mucho la relación entre la justicia procesal de sus jefes, lo cual contribuye a la satisfacción laboral.

Otras investigaciones en torno a la satisfacción laboral arrojan resultados similares a los antes descritos. Salazar Rodríguez (2001), en su investigación sobre

satisfacción laboral de las docentes beliceñas, encontró ocho variables que son predictoras de la satisfacción laboral: el agrado del trabajo docente, el involucramiento en roles familiares y hogareños, el reconocimiento de logros, la equidad en el trato laboral, las condiciones laborales, la supervisión docente, la experiencia docente y el tamaño de la escuela. En general, la mayoría de las educadoras indicaron estar totalmente satisfechas en su trabajo debido a su amor por los estudiantes y a la profesión docente aunque la mayoría de las empleadas de instituciones adventistas respondieron que no lo estaban.

Ramírez y D'Aubeterre (2007) presentan en su artículo los resultados de un estudio sobre los niveles de satisfacción laboral de una muestra de 1473 docentes de Educación Básica. Estos niveles se comparan con los obtenidos en una investigación similar realizado en 1996 en una muestra de 750 maestros. En ambos estudios se administró una escala construida a partir de los lineamientos aportados por la Teoría Bifactorial de Herzberg (citado en Ramírez y D' Aubeterre, 2007). La comparación evidencia diferencias estadísticamente significativas que apuntan a señalar que han bajado los niveles de satisfacción laboral con respecto a los factores evaluados.

Pérez (2005) comenta que los docentes entrevistados en su estudio se muestran satisfechos con algunos de los factores definidos por Herzberg (1959) como intrínsecos o motivadores (reconocimiento por parte de padres, representantes y alumnos, el ambiente de trabajo y el trabajo en sí mismo), mientras que manifiestan estar insatisfechos con los factores extrínsecos (beneficios y cumplimiento de compromisos laborales, condiciones de trabajo y remuneraciones).

Es de destacar que con respecto al factor "autonomía en el trabajo" (factor intrínseco y motivador por naturaleza), se muestra una tendencia hacia la alternativa insatisfecho, revelando un cambio de postura de los docentes sobre ese rasgo con respecto a los resultados obtenidos en una investigación realizada en el año 1996 por Ramírez (1997). Los resultados de Ramírez se presentan a continuación en porcentajes para facilitar la comprensión de su comportamiento. Con respecto a los salarios percibidos, un 78% manifiesta estar insatisfecho,

mientras que un 13% se encuentra conforme; 8 % tiene una postura indecisa y un 2% no contesta. Más del 70% de los entrevistados muestra insatisfacción por las primas y bonos que reciben (79%) y un (69%) considera que no hay equilibrio entre los niveles de remuneración recibidos y las exigencias del trabajo realizado. En ambos casos la cantidad de docentes satisfechos no excede del 20%.

Menéndez Montañés y Moreno Oliver (2006) encontraron al encuestar al profesorado sobre la satisfacción que obtiene en su rol, que más de dos tercios de los docentes de escuela plantean que les gusta su profesión pero que no están conformes con las condiciones laborales que viven en sus respectivos centros. Ciertos factores provocan una situación de poca satisfacción en las personas, sobre todo en aquellas mayores de 45 años, que se ven obligados a cambiar de hábitos y costumbres.

Según Navarro (2002), la satisfacción del docente en el ejercicio en su profesión disminuye al principio de su carrera y sube nuevamente hacia finales de la vida laboral. Además la disciplina laboral en la escuela constituye un primer elemento que podría afectar la conducta laboral del docente. El aspecto que más contribuye a la conducta de los docentes es el tipo de contrato de trabajo.

González Anleo citado en Cabero Almenara, (1998) observó que los niveles de satisfacción varían en función del género del profesor, de su edad y su posición político-ideológica. Teniendo en cuenta la posición político-ideológica el porcentaje de profesores insatisfechos es: centro-izquierda (58%), centro (48%) y centro-derecha (44%). Respecto al género de los profesores, las mujeres son las que presentan un porcentaje de insatisfacción menor que los hombres, en las mujeres 50% y en los hombres un 59%.

3.6 Evaluación del desempeño

De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la evaluación del nivel de desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para hacer un cotejo entre el nivel de desempeño que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere.

Robbins (1998) apoya lo anterior mencionando que la evaluación es un proceso que sirve a la organización para la toma de decisiones en lo que respecta a ascensos, transferencias y suspensiones, además de ayudar a identificar las necesidades existentes de capacitación y desarrollo y de esa manera validar los programas con los que cuenta la empresa para la selección y capacitación, añade que cumplen el propósito de retroalimentar al trabajador mediante el informe de los resultados obtenidos en el transcurso de la evaluación.

Para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es la apreciación en base a un sistema específico del desempeño potencial que un trabajador puede manifestar en el puesto que ocupa. Mediante dicha evaluación se estimula al empleado a esforzarse, a buscar la excelencia y a considerar las cualidades que éste pueda tener. Los empleados deben ser evaluados periódicamente ya sea de manera formal o informal. Este proceso también puede ser denominado evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso o evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

Según Robbins y Coulter (2000), la evaluación del rendimiento es el proceso por medio del cual se evalúa a los individuos a fin de tomar decisiones que favorezcan tanto a los empleados como a la organización. Dichas evaluaciones ya sean formales o informales buscan controlar y mejorar el comportamiento de los trabajadores en la organización, así como su rendimiento.

De acuerdo con Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados. También señalan que es una función esencial que debe desarrollarse en las organizaciones modernas y que con obligatoriedad debe dar retroalimentación a quienes la reciben.

Las evaluaciones informales diarias son muy necesarias pero insuficientes para conocer el nivel en el que se encuentran los trabajadores. Mediante un proceso formal y sistemático de evaluación, el área de recursos humanos identifica a los empleados que cumplen los objetivos de su puesto y a los que no lo hacen.

Maristany (2000) define de manera breve a la evaluación del desempeño, considerándola como una técnica que permite delimitar el valor que el desempeño de un empleado pueda tener y dejar pruebas de ello.

La evaluación del desempeño es propuesta por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) como valoración del rendimiento, cuya definición se plantea en términos de identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Los autores explican los aspectos señalados de la siguiente manera:

1. Identificación: Definir las áreas que el administrador desea medir en cuanto a su rendimiento, estas deberán ser indispensables para el éxito de la organización.

2. Medición: Esta es la base de la valoración del rendimiento, representa el juicio de quien supervisa el desempeño del trabajo en el puesto.

3. Gestión: Es el fin que se persigue con el sistema de valoración. Mediante ella se informa a los trabajadores de su rendimiento y apoya a quienes lo requieran.

Debe existir un enfoque futurista hacia lo que los empleados pueden alcanzar.

En la opinión de Gratton (2001), la evaluación del rendimiento es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización. Dichas evaluaciones deben reflejar los objetivos empresariales, la existencia de una mezcla de lo que se debe lograr y cómo hacerlo, un conocimiento y un sentido de justicia percibido por evaluadores y evaluados.

Según Dessler (2001), una evaluación del desempeño consiste en calificar la actuación ya sea actual o pasada de un trabajador, en comparación con las normas que la empresa ha establecido para el puesto que éste ocupa.

Chruden y Sherman (2002) aportan que la evaluación del desempeño tiene como principal objetivo, medir el desempeño en el puesto y utilizar la información obtenida en las entrevistas de evaluación que se tengan con el personal para hacerles saber su nivel.

Según Pontifes (2003) la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones. También dice que una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la que desemboca en el bienestar social y económico de la empresa.

Robbins y Decenzo (2002) dicen que para realizar un proceso adecuado de evaluación se debe considerar un sistema de administración del desempeño el cual consiste en establecer los parámetros de desempeño requerido y evaluarlo en función de la toma de decisiones objetivas que habrán de realizarse. Cada aspecto considerado en la evaluación tanto para su realización como sus resultados deberán ser establecidos por escrito.

En la opinión de Davis y Newstrom (2003) la evaluación del rendimiento es el proceso de asignar un valor a los resultados, compartir la información a través de ellos y buscar formas que mejoren el desempeño los evaluados.

Por su parte Mondy y Noe (2005) especifican que la evaluación del desempeño es un sistema formal que sirve como revisión y evaluación del desempeño en términos laborales de los individuos o grupos de ellos en una organización. Añaden también que para que la evaluación del desempeño se realice, es necesaria la gestión del desempeño que es el que engloba los procesos que sigue la empresa y que determina el nivel del desempeño de los individuos, equipos y la organización como un todo.

3.7 Fundamento administrativo

Chiavenato (2000) señala que la evaluación del desempeño es una herramienta muy útil para las empresas como una técnica utilizada en el proceso administrativo de dirección que resulta imprescindible para el desarrollo de la actividad administrativa.

Robbins y Coulter (2000) destacan a la evaluación del rendimiento como una técnica que permite controlar la conducta de los trabajadores. Es una herramienta dentro del proceso de control en el esquema administrativo.

Según Werther y Davis (2000) la evaluación del desempeño permite poner en balanza los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación que la empresa utiliza.

Sherman, Bohlander y Snell (2001) mencionan que desde el punto de vista administrativo, la evaluación del desempeño es un proceso útil para la administración de recursos humanos, principalmente para fundamentar las decisiones que toma la empresa en cuanto a compensación, promoción, transferencias y despidos. Los sistemas de evaluación del desempeño tienen la capacidad de impulsar la conducta del empleado, lo cual origina un mejor desempeño organizacional.

Según Hellriegel y Slocum (2004), cuando los empleados alcanzan un alto nivel de desempeño, los premios pueden convertirse en importantes estímulos para que el empleado siga actuando en ese nivel.

Según Davis y Newstrom (2003), un sistema de evaluación del rendimiento, administrativamente hablando, es una necesidad organizacional, y está basado sobre criterios y objetivos establecidos así como de análisis minuciosos de los puestos.

Para DuBin (2004) los incentivos financieros son más efectivos cuando están ligados al buen desempeño (o son contingentes a éste). Ligar el pago al desempeño, por lo general, motiva a la gente a trabajar con más intensidad porque el vínculo actúa como refuerzo.

3.8 Importancia de la evaluación del desempeño para Las organizaciones

Chiavenato (2000) destaca beneficios importantes que se obtienen de la utilización de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre y cuando éste tenga una correcta planeación, coordinación y desarrollo. Los beneficios que provee son a corto, mediano y largo plazo.

Werther y Davis (2000) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

1. Mejora el desempeño: Cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. Políticas de compensación: Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.

3. Decisiones de ubicación: Origina promociones, transferencias y despidos.

4. Necesidades de capacitación y desarrollo: Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.

5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.

6. Imprecisión de la información: Un desempeño pobre puede revelar una falta de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.

7. Errores en el diseño del puesto: Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.

8. Desafíos externos: Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Estos conceptos apoyan la idea de Robbins y Coulter (2000) en cuanto a la necesidad de mejorar el comportamiento del recurso humano dentro de su área laboral y no simplemente evaluar el desempeño. Este es uno de los beneficios más grandes que mediante el contacto y apoyo de los superiores con los trabajadores y viceversa o promueve un mejor ambiente laboral. Destacan también que las evaluaciones del desempeño son herramientas de mucha importancia con que una organización cuenta para mantener y aumentar la productividad. Antes que una evaluación sea realizada se debe brindar a los empleados la oportunidad de analizar en conjunto con el supervisor los aspectos y normas que serán evaluadas.

Davis y Newstrom (2003) destacan que las evaluaciones son necesarias para asignar recursos en un ambiente laboral cambiante, así como motivar y recompensar a los empleados, darles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo, mantener justicia entre los grupos, impulsar el entrenamiento y desarrollar de los trabajadores y crear un clima de responsabilidad y reglas.

La evaluación del desempeño, de acuerdo con Cardozo Brum (2004), es un proceso que debe incluir las consecuencias de las medidas y acciones que se van a tomar en el proceso de evaluación, establecer una escala que mida de forma nominal, ordinal o en intervalo los efectos considerados, hacer una comparación de la medida que se obtuvo con otra que funja como parámetro de emitir un juicio de valor con el que se asigne una calificación a la comparación hecha.

Murillo (2006) dice que actualmente la evaluación ya no es un tema olvidado, sino que se enfrenta, se discute sobre ello y se reconoce la necesidad de que el trabajo de un docente, al igual que cualquier otro profesional, tiene que ser evaluado.

La mayoría de los docentes, según Robalino (2005), considera que la evaluación del desempeño es algo necesario, pero disiente con los mecanismos. Por otra parte, también se sabe que se usa un concepto restringido de docente cuando se habla de evaluación de desempeño. Normalmente las experiencias se refieren al docente de aula, quedando excluido del proceso de evaluación, muchos otros docentes y/o actores educativos importantes del sistema.

3.9 Métodos de evaluación del desempeño

Puchol Moreno (2003) comenta que la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada. Se trata de una expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación a su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Es un proceso continuo porque

abarca todas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado. Es sistemático porque todos los evaluados conocen la vara con que se les medirá.

Robbins (2005) dice que para medir el desempeño real, se usan cuatro fuentes de información: (a) la información personal, (b) los informes estadísticos, (c) los informes orales y (d) los escritos. La evaluación del desempeño es parte fundamental del sistema de administración. Existen varios métodos para medir el desempeño entre estos están: (a) los ensayos escritos, (b) el uso de incidentes críticos, (c) las escalas de calificación gráficas, (d) las comparaciones multipersonales, (e) la administración por objetivos y (f) la evaluación de 360 grados.

Levy-Leboyer (1992) afirma que el proceso de selección de un método para evaluar el desempeño y describir el potencial humano, así como para predecir el comportamiento de los trabajadores ante situaciones laborales determinadas. No es algo simple y concreto sino que se trata de un proceso consistente y cuidadoso.

3.9.1 Método de escala gráfica

Alles (2002) indica que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que mide ya sean características, conductas o resultados.

- Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos.
- Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.
- Los basados en resultados también son populares y se focalizan en las contribuciones mensurables de los empleados.

Chiavenato (2000) señala a este último método como el más utilizado y divulgado para la evaluación del desempeño, pues es simple aunque requiere cuidados para evitar la subjetividad y el juicio anticipado del evaluador. El método consiste en evaluar al trabajador con factores previamente definidos y graduados.

Utiliza un formulario de doble entrada en el que los factores de evaluación del desempeño considerados aparecen horizontalmente y las columnas representan la variación de tales factores. Cada factor es definido con una descripción de tipo sumaria, simple y objetiva y es seleccionado para definir, en cada empleado o grupo, las cualidades que se intentan evaluar (producción, calidad, responsabilidad, cooperación, actitud, iniciativa o presentación, entre otras). El método brinda al evaluador un instrumento comprensible y de aplicación simple; además integra los factores de evaluación más importantes que la empresa considera y es sencillo para su registro.

Robbins y Coulter (2000) apoyan la idea anterior y mencionan que dentro de los factores considerados para evaluar se pueden incluir la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento en cuanto al puesto, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez y la iniciativa entre otros. La escala que considera el evaluador es revisada y ordenada en forma ascendente, normalmente es en base a cinco puntos, es decir cinco niveles de respuesta posibles. Los autores añaden que, de su falta de profundidad, su popularidad y utilización radican en que su desarrollo y administración requiere menos tiempo y permite realizar análisis cuantitativos y comparaciones entre los empleados.

Según Weiten (2006), la evaluación de la conducta está compuesta por tres componentes: (a) capacidad, (b) restricciones situacionales y (c) motivación. Cada uno de los tres componentes es indispensable para que la conducta y el desempeño se manifiesten. El desempeño óptimo se da cuando alguien posee una gran capacidad, muestra una excelente motivación y está en un entorno propicio. El juicio de “desempeño deficiente” podría atribuirse a cuatro factores: normas rigurosas, carencia de capacidad, motivación y equipo indispensable.

Sherman (2001) advierten que para no caer en el subjetivismo mediante este método, se deben definir los factores o puntos de escala con toda precisión posible y cubrir los requerimientos del puesto, además de brindar capacitación a los evaluadores en cuanto al conocimiento de los lineamientos descriptivos de evaluación que la organización debe tener especificados con anticipación.

3.9.2 Método de ensayos escritos

Robbins y Coulter (2000) mencionan que probablemente el método de ensayos escritos es el más sencillo, dependiendo de la habilidad de redacción del evaluador, ya que elabora un escrito donde incluye fortalezas, debilidades, rendimiento actual y potencial de un trabajador y posteriormente se anota las sugerencias para su mejoramiento.

No es una forma estructurada que requiera de formatos, pero sí debe describir muy bien los aspectos mencionados. La empresa debe especificar los parámetros para elaborar el informe con recomendaciones. Para desarrollarlo, puede combinarlo con otros métodos para reforzar la evaluación. Además se debe evitar la subjetividad, señalando los puntos específicos que debe cubrir y enfocar específicamente las habilidades personales del trabajador para el puesto que ocupa (Sherman Bohlander y Snell 2001).

3.9.3 Método de elección forzada

Según Chiavenato (2000), el método de elección forzada consiste en la utilización de frases descriptivas de tipos de desempeño individual. El instrumento se divide en bloques y en cada uno de ellos se incluyen frases que el evaluador debe escoger forzosamente. Deberán ser una o dos dependiendo de las que se incluyan en el bloque. Las frases pueden dividirse en cuanto a su sentido (positivo o negativo), el evaluador elige una que más se ajusta y otra que menos se ajusta al trabajador; o simplemente se establecen frases positivas y el evaluador elige las que considere más ajustables al desempeño del empleado.

Werther y Davis (2000) predicen como categorías a considerar dentro de las frases descriptivas la habilidad de aprendizaje, el desempeño y las relaciones interpersonales. El nivel de efectividad de cada trabajador se puede obtener considerando el número de ocasiones que cada aspecto fue seleccionado por el evaluador. Señalan también, que este método es de baja utilización y popularidad, ya que limita las posibilidades de retroalimentación.

3.9.4 Método de investigación de campo

Chiavenato (2000) explica que mediante el método de investigación de campo se realiza una entrevista con un especialista en evaluación del desempeño y el superior inmediato de quienes serán evaluados. Las entrevistas permiten determinar las causas, orígenes y motivos del desempeño, ya sea positivo o negativo, basándose en el análisis de hechos y situaciones. Este método ayuda a planear un sistema de apoyo para los empleados que lo requieran en cuanto a su desarrollo en el cargo y en la organización. El proceso es realizado por el supervisor con ayuda del especialista, quien habrá de cubrir cada una de las secciones de la entrevista previamente escrita con las opiniones del supervisor. Las secciones suelen cubrir lo siguiente:

1. Evaluación inicial: Se considera el desempeño del trabajador. Esta sección delimita el enfoque que tomarán los cuestionamientos siguientes.

2. Análisis suplementario: Ya que es definida la evaluación inicial, se formulan las preguntas por parte del especialista y éstas son analizadas con profundidad.

3. Planeamiento: Considerado el desempeño, se elabora un plan de acción con medidas necesarias tales como: consejería, readaptación, entrenamiento, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo actual, o en ocasiones desfavorables, el despido y la sustitución.

4. Seguimiento: Se verifica o comprueba el desempeño de los trabajadores, en sentido de reforzar lo que se ha respondido antes.

Mediante este método se obtiene la información necesaria por parte de los gerentes y supervisores. Se denomina “de campo” ya que el especialista sale de su área de trabajo cotidiana y se adentra en el área a evaluar, para entrevistarse con el supervisor con el fin de obtener la información personal de los trabajadores. Posterior a la entrevista, el especialista hará un informe con los datos encontrados y lo hará llegar al supervisor, quien lo revisa y lo firma si fuera necesario para demostrar su aprobación. Este método de evaluación sirve de ayuda a supervisores y gerentes y crea una estandarización del proceso (Chruden y Sherman, 2002).

3.9.5 Método de incidentes críticos

Creado también durante la Segunda Guerra Mundial, el método de incidentes críticos no contempla las situaciones normales de los trabajadores, sino aquellas cuyo comportamiento denota resultados extremos ya sean muy positivos o muy negativos. Es una técnica sistemática en la que el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos en relación al desempeño de sus subordinados. Los aspectos positivos deberán realizarse, en tanto que los negativos deberán ser corregidos o eliminados (Chiavenato, 2000).

Robbins y Coulter (2000) señalan que este método proporciona la información necesaria para marcar la diferencia entre eficacia y eficiencia en el desempeño de los empleados. Los incidentes deben ser conductas específicas en las que el desempeño fue especialmente eficaz o ineficaz sin confundir con rasgos de la personalidad del trabajador.

Para Werther y Davis (2000) este método es también conocido como método de registro de acontecimientos notables. Implica un registro en bitácora por parte del evaluador de manera diaria o un archivo en computadora. El registro abarca un periodo determinado de evaluación, que puede ser de unos cuantos meses.

Mediante este registro se evita una evaluación subjetiva al excluir las acciones fuera de ese período. Algo importante es mantener la calidad de los registros en cuanto a su detalle, no comenzar con registros muy completos y específicos de la acción realizada y concluir el período de evaluación con reportes incompletos y subjetivos.

De acuerdo con Dessler (2001), cada seis meses aproximadamente el supervisor y el trabajador deberán reunirse para discutir el desempeño que se ha ido registrando. Cabe mencionar que este método no resulta suficiente para comparar a los empleados y tomar decisiones salariales.

Según Sherman et al. (2001), no se debe olvidar que las acciones que son registradas por el evaluador son acontecimientos inusuales que marcan la pauta de un buen desempeño y no simples registros de las tareas diarias del trabajador.

3.9.6 Método de comparación por pares

Roobins y Coulter (2000) señalan que, mediante el método de comparación por pares, cada empleado se compara con sus demás compañeros, y en cada caso se coloca si su desempeño es mayor o menor que el del compañero. Posteriormente se asigna una calificación resumida de acuerdo a las veces en que se consideró tener mayor rendimiento que la pareja con la que se comparaba. Este método resulta difícil cuando existe un gran número de empleados.

Según Chruden y Sherman (2002), los empleados pueden ser comparados directamente entre ellos o compararse con los factores que considere la empresa, también por medio de un cuadro en el que se descubra qué empleado es mejor en las áreas citadas.

3.9.7 Método de distribución forzosa

De acuerdo con Werther y Davis (2000), el método de distribución forzosa se realiza mediante la ubicación de los empleados en distintas categorías de evaluación. No deben faltar categorías con nombres registrados de los trabajadores.

Se ubican los trabajadores en escalas como: superior, intermedio, inferior. Se pueden agregar escalas intermedias para evitar asignar a un empleado con un desempeño medio a uno inferior.

Según Dessler (2001), se establecen los porcentajes predeterminados de los empleados que serán evaluados en las categorías. La asignación de porcentajes depende de quien realiza la evaluación. Para realizarlo con mayor exactitud, se elabora una tarjeta individual y en ella se asigna el porcentaje a cada factor que se considere. Un ejemplo de la escala podría ser: 15% para desempeño sobresaliente, 20% para desempeño superior al promedio, 30% para desempeño promedio, 20% para desempeño inferior al promedio y 15% para desempeño deficiente.

3.9.8 Entrevista post evaluación

Robbins (1998) afirma que los trabajadores necesitan saber cuál es su desempeño y conocer cómo se desenvuelven en su puesto ya que les genera confianza. La gerencia tiene la obligación de proveer información a los trabajadores en cuanto a su desempeño. También asegura que la influencia en la autoestima del trabajador es muy fuerte así como en su desempeño potencial, sin olvidar que los resultados posteriores a la evaluación pueden ser positivos o negativos. La capacidad del evaluador de dar a conocer los resultados determinará la actitud que asuma el trabajador hacia el puesto que desempeña. Algo que no se debe olvidar es lo comentado por Robbins (1998b) al mencionar que comúnmente para los evaluadores es difícil dar a conocer resultados negativos o insatisfactorios a los trabajadores debido a tres principales razones:

1. Frecuentemente se sienten incómodos al discutir las debilidades del desempeño de los empleados. Temen a una confrontación al reportar datos negativos.

2. La mayoría de los empleados se pone a la defensiva cuando les son señaladas sus debilidades, desafiando la forma en cómo fue hecha la evaluación, criticando a su jefe o echándole la culpa a alguien más.

3. Los empleados tienden a ubicarse en un nivel por encima del real, se sienten con mayor capacidad y aseguran realizar su trabajo mucho mejor de lo que en realidad lo hacen.

De acuerdo con Maristany (2000), si una evaluación no conlleva a una entrevista con el trabajador evaluado, resulta inútil. También recomienda que dicha entrevista posterior a la evaluación del desempeño sea realizada por una sola persona ya que varios entrevistadores pueden causar confusión y dudas al trabajador entrevistado y limita la comunicación abierta.

Gómez-Mejía (2001) describen algunos factores que permiten que la comunicación en la entrevista durante la evaluación sea más eficaz:

1. Atención no verbal: el evaluador deberá mostrar interés hacia el trabajador por medio de una postura correcta, inclinado ligeramente hacia él, manteniendo un contacto visual, expresándose de forma tranquila, pausada y asintiendo con la cabeza mientras el trabajador habla.

2. Preguntas abiertas y cerradas: utilizar preguntas abiertas preferentemente al inicio de la entrevista para compartir información y crear un ambiente de confianza. Las preguntas cerradas centrarán la conversación y harán más clara la conversación cuando se analiza lo que el empleado hizo y no hizo laboralmente hablando.

3. Utilizar paráfrasis: El evaluador repetirá con palabras propias las frases importantes que el trabajador exprese; de esta manera éste se sentirá escuchado y habrá mayor claridad.

4. Reflejar los sentimientos: El entrevistador expresará al empleado cómo percibe su situación emocional con los resultados que le está dando a conocer, o simplemente afirmar lo que el evaluador ha entendido de lo que el trabajador ha dicho.

5. Sensibilidad cultural: es importante considerar la cultura de los trabajadores para saber cómo dirigirles, considerar sus características y rasgos para evitar ofenderlos inconscientemente.

Una entrevista de evaluación es el escenario perfecto para infundir motivación al empleado (Davis y Newstrom, 2003). Una importante recomendación es la hecha por Mondy y Noe (2005) quienes destacan la importancia de tomar la entrevista de evaluación como la oportunidad para mejorar el desempeño y evitar las críticas. Se debe dejar claro que el empleado no es el único que no está rindiendo como lo espera la empresa pero que requiere un mayor nivel de eficiencia y que la administración está dispuesta a apoyarlo. Se debe explicar al evaluado el método que se utilizó para que entienda y acepte la evaluación. El evaluador deberá cubrir tres puntos en la entrevista:

- (a) analizar el desempeño del empleado,
- (b) ayudar al empleado a mejorar su rendimiento y
- (c) fomentar su desarrollo personal.

El propósito del presente trabajo de investigación es el poder demostrar la relación que existe entre el desempeño laboral y la satisfacción laboral de los empleados del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y de esa manera dar un aporte para la mejora de los procesos de dicha institución.

CAPITULO IV

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, toda organización, debe saber la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre satisfacción laboral y desempeño, juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos antiguos.

Ahora bien, muchas de las empresas guatemaltecas, en este momento están optando por crear una conciencia sólida en los gerentes sobre la importancia de tener un alto nivel de satisfacción laboral así como su desempeño entre sus colaboradores, lo cual se manifiesta en las formas de enfrentar los problemas, el aprovechamiento de las oportunidades de gestión y la adaptación a los cambios y sus requerimientos. Su máxima preocupación ahora son los empleados, a quien ven como el mejor activo de las empresas, y su principal meta es que sus colaboradores estén realmente satisfechos con su trabajo haciendo de una mejor forma el mismo. Por ello se planteó la siguiente pregunta

4.1 Pregunta

¿En qué medida es estadísticamente significativa la relación entre la satisfacción laboral del personal docente y administrativo del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y su desempeño laboral?

4.2 Objetivo General

Determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación entre la satisfacción laboral del personal docente y administrativo del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y su desempeño laboral.

4.3 Objetivos Específicos

- Identificar el grado de satisfacción laboral del personal administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa
- Determinar el grado de desempeño laboral del personal administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa

4.4 Hipótesis

Hipótesis Nula

A un nivel alpha 0.05, la relación entre la satisfacción laboral del personal docente y administrativo del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y su desempeño laboral no es estadísticamente significativa.

Hipótesis Alterna

A un nivel alpha 0.05, la relación entre la satisfacción laboral del personal docente y administrativo del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y su desempeño laboral es estadísticamente significativa

4.5 Variables de Estudio

- Satisfacción Laboral
- Desempeño Laboral

4.6 Definición conceptual de variables

- Satisfacción laboral: Actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Flores García Rasa, 1920)

- Desempeño: “es la manera de cómo alguien o algo funciona” (Coens y Jenkins, 2001)

-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. (Morales Cartaya, 2009)

4.7 Definición Operacional

-Satisfacción Laboral: Respuestas dadas por los empleados a los instrumentos de satisfacción laboral y desempeño laboral

-Desempeño Laboral: Proceso de evaluación del desempeño realizado a los empleados del colegio Bilingüe Vista Hermosa.

4.8 Alcances

Este trabajo de investigación tiene como punto de partida el análisis de la relación que existe entre la satisfacción laboral de un empleado a nivel administrativo y docente y sus consecuencias en el desempeño laboral dentro de una institución determinada, tomando como referencia una prueba que mide la satisfacción laboral que, en general, se basa en los parámetros con los cuales se mide la misma actualmente en las empresas.

Además, se determina el nivel de desempeño de estos trabajadores para luego correlacionar ambos resultados.

4.9 Limites

Los resultados que se obtuvieron en la presente investigación no constituyen una lista exhaustiva de los parámetros para medir la satisfacción laboral de los empleados del nivel administrativo y docente, ya que la misma dependió del tipo de institución que se tomó para realizar el trabajo.

Las pruebas pudieron realizarse efectivamente a cada empleado de la institución; para lograrlo, se recibió mucho apoyo de la institución. Todas las maestras a pesar de la carga de trabajo que tenían, al final de sus actividades pudieron realizarlas.

El personal administrativo lo hizo de manera más rápida, ya que al pasar la prueba lo hacían de forma rápida, segura y la entregaban en el mismo momento.

Muchos docentes no asistieron el día en que se planificó pasar la prueba por lo que se tuvo que esperar hasta que todos pudieran hacerlo.

CAPITULO V

5. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describen los sujetos e instrumentos que se utilizaron en la investigación, se define el tipo de investigación, el procedimiento y la metodología estadística a seguir.

5.1 Sujetos

Los sujetos que se seleccionaron para este estudio son los trabajadores de nivel administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa que atiende todos los niveles educativos, desde Lobitos hasta Quinto Bachillerato; los grados se estructuran en ciclos como se muestra a continuación.

Tabla 5.1.1

Ciclos que funcionan en el Colegio Bilingüe Vista Hermosa

CICLOS	GRADOS
PRIMER CICLO	De Lobitos hasta Preparatoria
SEGUNDO CICLO	De 1er. Grado a 5to. Primaria
TERCER CICLO	De 6to. Grado a 2do. Básico
CUARTO CICLO	De 3ro. Básico a 5to. Bachillerato

La cantidad de personal asignado a cada ciclo es la siguiente:

Tabla 5.1.2
Personal asignado a cada ciclo

	1er Ciclo	2do. Ciclo	3er Ciclo	4to. Ciclo	Total
Director	1	1	1	1	4
Coordinador	2	2	3	8	15
Personal Docente	16	17	13	11	57
Total	19	20	17	20	76

5.2 Instrumentos

Los instrumentos que se eligieron para medir Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral se describen a continuación:

5.2.1 Satisfacción Laboral:

Debido a las características del estudio se elaboró una escala de Likert que permitió establecer el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados. La

escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Al responder a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica Likert, se hace especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe descubriendo su uso. (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias).

Dicha escala, consta de varias preguntas con diferentes con 4 opciones de respuesta:

GRADO	CALIFICACIÓN
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

a) Definición de las Escalas de la Prueba

La prueba para evaluar la Satisfacción Laboral de los empleados cuenta con 20 proposiciones donde se pretende definir lo siguiente:

- Condiciones físicas y/o materiales. (2 ítems). Los elementos materiales o de Infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

- Beneficios Laborales y/o Remunerativos (4 ítems). El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

- Políticas Administrativas (5 ítems). El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular las relaciones laborales y asociadas directamente con el trabajador.

- Relaciones Sociales (2 ítems). El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

- Desempeño de tareas. (2 ítems) Valoración con la que aprecia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora.

- Desempeño de tareas. (5 ítems) La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas.

- Relación con la autoridad. (2 ítems) La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a las actividades cotidianas.

b) Validación

Dicha prueba fue elaborada por Silvia María Fuentes Navarro en su tesis de licenciatura para evaluar la satisfacción laboral y su influencia en la productividad en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de Quetzaltenango en el año 2012 en la Universidad Rafael Landívar.

Esta prueba puede ser aplicada en forma individual o colectiva, con un tiempo de aplicación de 10 minutos.

c) Confiabilidad

Las correlaciones (Alfa de Cronbach) ítem-puntaje total permitió estimar una confiabilidad total de 0.961.

5.2.3 Desempeño Laboral

La institución cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, por lo que se adecuó el mismo esquema con 25 ítems. El objetivo de la organización es

conocer cómo se autocalifica el empleado en cuanto a su trabajo y cómo lo califica su jefe inmediato, para luego cotejar los resultados y discutirlos.

Dicho instrumento pretende evaluar lo siguiente:

- Evaluar conocimientos laborales, conocimientos sobre la institución en la que labora.(9 ítems.)
- Evaluación de integración del empleado a grupos de trabajo, (7 ítems).
- Evaluar a la persona en base a las responsabilidades que la empresa considera relevantes para su buen desempeño.(9 ítems).

5.3 Tipo de investigación

Investigación correlacional: esta investigación tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables (Castellanos 2000).

La utilidad de este tipo de investigación, es saber cómo se puede comportar un concepto y variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

5.4 Procedimiento

- Se contactó y se solicitó al colegio Bilingüe Vista Hermosa permiso para realizar el estudio
- Se recopiló toda la información necesaria y se organizó
- Al tener los instrumentos, se solicitó autorización para aplicarla a todo el personal ejecutivo de dicha institución.

- Se pidió a cada empleado que llenara los cuestionarios.
- Al tener todos los cuestionarios llenos, se calcularon los puntajes
- Se analizaron dichos datos
- Se elaboró el informe final.

5.5 Metodología estadística

Se utilizó la técnica de relación que consiste en utilizar los datos recabados de cuestionarios para evaluar las posibles relaciones que existen entre variables.

“Coeficiente de relación lineal utilizado es el de “Coeficiente de Correlación R de Pearson” que mide la relación entre valores X y Y. Lo que se pretende es tener un método para correlacionar dos variables, las cuales se utilizó como herramienta de retroalimentación que en el futuro servirá para detectar necesidades en el personal.

Coeficiente de relación de 1.0 significa que existe una relación perfecta, positiva entre dos variables. Por el contrario, un coeficiente de relación de -1.0 significa una relación negativa perfecta entre dos variables. Cuanto más extremamente se ajuste los datos de la coordenadas alrededor del 0 mayor será la correlación entre X y Y”. Madrid: Mc-Graw-Hill. Pérez López, C. (2004)

CAPITULO VI

6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio. Se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los empleados de nivel docente y administrativo del Colegio Bilingüe Vista Hermosa y los de la encuesta de satisfacción laboral; luego se muestra la correlación entre ambas variables.

Los resultados de la evaluación de desempeño son los siguientes.

La Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de nivel administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa

Tabla 6.1
Resultados de Evaluación de Desempeño Laboral

	Pregunta	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre	Total
1	Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.	22	21	18	15	76
	%	29%	28%	24%	20%	
2	Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo	20	16	15	25	76
	%	26%	21%	20%	33%	
3	Es leal con sus superiores	2	21	24	29	76
	%	3%	28%	32%	38%	
4	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros	5	23	20	28	76
	%	7%	30%	26%	37%	
5	Le gusta participar en actividades en grupo	6	22	23	25	76
	%	8%	29%	30%	33%	
6	Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores	9	9	25	33	76
	%	12%	12%	33%	43%	
7	Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad	9	16	26	25	76
	%	12%	21%	34%	33%	
8	Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan	3	6	37	30	76
	%	4%	8%	49%	39%	
9	Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización	0	7	29	40	76
	%	0%	9%	38%	53%	
10	En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad	2	6	37	31	76
	%	3%	8%	49%	41%	
11	Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo	3	2	41	30	76
	%	4%	3%	54%	39%	
12	Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.	0	5	39	32	76
	%	0%	7%	51%	42%	
13	Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión	8	6	36	26	76
	%	11%	8%	47%	34%	
14	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	4	10	37	25	76
	%	5%	13%	49%	33%	
15	Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad	2	6	38	30	76
	%	3%	8%	50%	39%	
16	Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.	0	1	40	35	76
	%	0%	1%	53%	46%	
17	Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.	12	18	26	20	76
	%	16%	24%	34%	26%	
18	Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas	9	15	31	21	76
	%	12%	20%	41%	28%	
19	Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo	2	17	29	28	76
	%	3%	22%	38%	37%	
20	Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas	5	11	35	25	76
	%	7%	14%	46%	33%	
21	Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia	3	5	41	27	76
	%	4%	7%	54%	36%	
22	Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo	1	2	51	22	76
	%	1%	3%	67%	29%	
23	Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo	1	1	44	30	76
	%	1%	1%	58%	39%	
24	Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad	1	2	45	28	76
	%	1%	3%	59%	37%	
25	Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.	7	6	39	24	76
	%	9%	8%	51%	32%	
	Suma	136	254	826	684	1900
	Porcentaje	7%	13%	43%	36%	

Como se observa, la mayoría de los aspectos evaluados se ubican en la variable “generalmente” por lo que el desempeño del personal docente y administrativo tiende a ser satisfactorio.

En lo que respecta a la satisfacción laboral de los empleados, los resultados se muestran a continuación.

Tabla 6.2
Resultados de la encuesta de satisfacción laboral

La Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de nivel administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa

	Pregunta	Escasamente	A veces	Generalmente	Siempre	Total
1	Se identifica con la misión y visión de la institución.	12	24	25	15	76
	%	16%	32%	33%	20%	
2	Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución.	9	25	21	21	76
	%	12%	33%	28%	28%	
3	Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones.	3	11	32	30	76
	%	4%	14%	42%	39%	
4	Se siente orgulloso del trabajo que realiza.	7	13	30	26	76
	%	9%	17%	39%	34%	
5	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido	6	22	23	25	76
	%	17%	28%	29%	26%	
6	Su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.	7	15	30	24	76
	%	9%	20%	39%	32%	
7	Los valores de la organización están acordes a los suyos.	4	9	28	35	76
	%	5%	12%	37%	46%	
8	Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo.	7	9	25	35	76
	%	9%	12%	33%	46%	
9	Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas	3	12	32	29	76
	%	4%	16%	42%	38%	
10	Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.	10	15	20	31	76
	%	13%	20%	26%	41%	
11	Conoce la importancia de su trabajo para la institución.	1	8	29	38	76
	%	1%	11%	38%	50%	
12	La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria.	11	11	29	25	76
	%	14%	14%	38%	33%	
13	Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones.	2	4	32	38	76
	%	3%	5%	42%	50%	
14	El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.	9	11	29	27	76
	%	12%	14%	38%	36%	
15	Se siente productivo cuando realiza su trabajo.	2	4	34	36	76
	%	3%	5%	43%	49%	
16	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales.	3	9	31	33	76
	%	4%	12%	41%	43%	
17	Está de acuerdo con la afirmación "su trabajo es importante para la institución"	2	3	16	55	76
	%	3%	4%	21%	72%	
18	Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.	7	10	29	30	76
	%	9%	13%	38%	39%	
19	Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.	10	15	25	26	76
	%	13%	20%	33%	34%	
20	Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste.	9	20	25	22	76
	%	12%	26%	33%	29%	
	Suma	125.72	458.08	552.13	608.85	1744.78
	Porcentaje	7%	26%	32%	35%	

Los resultados obtenidos por cada empleado en ambos instrumentos se presentan a continuación.

Tabla 6.3

Resultados obtenidos por cada empleado en ambos instrumentos

Sujeto	Resultados desempeño	Resultados satisfacción
1	64.96	63.45
2	81.48	61.70
3	76.16	61.70
4	66.72	65.05
5	62.80	73.35
6	77.44	70.15
7	68.04	66.70
8	72.04	61.70
9	57.44	66.65
10	50.68	65.00
11	53.44	75.00
12	60.16	53.30
13	60.12	63.75
14	62.84	63.40
15	60.20	63.40
16	61.48	61.75
17	61.52	68.35
18	56.12	55.05
19	57.44	63.50
20	64.12	56.75
21	64.16	60.10
22	66.88	68.55
23	66.80	61.80
24	70.84	61.85
25	62.84	63.45
26	65.52	65.15
27	70.92	63.50
28	70.84	68.60
29	69.52	66.90
30	64.20	65.25
31	72.20	65.25
32	72.20	66.90
33	70.88	66.95
34	73.60	65.25
35	70.92	75.25
36	77.52	68.65

La Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de nivel administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa

36	77.52	68.65
37	65.56	70.30
38	69.60	68.65
39	69.60	71.95
40	72.24	71.95
41	70.96	75.25
42	69.64	70.20
43	69.64	78.55
44	70.92	80.20
45	71.12	83.50
46	69.60	85.10
47	76.20	86.80
48	76.24	81.75
49	77.56	88.45
50	77.56	88.45
51	77.56	93.40
52	84.16	90.05
53	84.16	93.40
54	84.12	88.40
55	84.12	86.55
56	81.44	83.35
57	92.08	93.35
58	94.72	91.70
59	90.72	95.05
60	90.76	95.00
61	92.04	95.00
62	93.36	93.35
63	89.40	84.80
64	89.36	86.65
65	94.68	86.65
66	93.36	68.35
67	94.72	91.70
68	93.40	85.00
69	96.04	95.05
70	96.04	86.65
71	86.72	90.05
72	96.04	81.70
73	88.00	76.75
74	97.36	80.00
75	98.68	76.70
76	97.36	95.00

Utilizando esos datos se calculó la correlación entre ambas variables, siendo ésta de 0.75 que se considera moderadamente alta demostrando que las variables desempeño laboral y satisfacción laboral sí se relacionan en el personal del centro educativo evaluado.

Al calcular la significancia de la correlación a un nivel de 0.05 utilizando la tabla de Fisher y Yates, se estableció que la correlación es significativa.

CAPITULO VII

7. DISCUSION DE RESULTADOS

En el presente trabajo de investigación se afirma que en la era actual postmoderna, existe una gran preocupación por ir mejorando el entorno laboral de los trabajadores, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y perciban que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realizan. Con esta percepción, serán capaces de adaptarse con mayor éxito a las características de la época actual y a las exigencias del trabajo que varían, junto con el desarrollo de la humanidad. Por ello, es importante, según Brayfield y Crockett (1995), tener satisfechos a los empleados con su trabajo, el entorno y las relaciones interpersonales en una empresa, y la medición de dicha satisfacción con técnicas que se han desarrollado en la actualidad.

Considerando esta situación general del aspecto laboral de la humanidad, el presente trabajo de investigación planteó, como objetivo general, comprobar si existe correlación entre la satisfacción laboral de los empleados del Colegio Bilingüe Vista Hermosa, y el desempeño de sus labores.

La importancia de la evaluación de la satisfacción y el desempeño laboral según Hodgetts y Altman (1991) radica en que puede llegar a mostrar las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, en comparación con sus compañeros.

Al cotejar todos los resultados obtenidos en ambos métodos de estudio, y analizar la respuesta afectiva de los empleados de diferentes áreas, tanto de administrativo como docente, se respalda la teoría Fleishman y Bass (1979), quienes afirman que los trabajadores esperan que así como se esfuerzan en hacer un buen trabajo día a día, así también quisieran que fueran remunerados directamente en su salario mensual. Tal y como lo afirmó Melia (1998), la

frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a actitudes activo-pasivo y destructivo-constructivo, y que está en manos de los jefes hacer que esto cambie de una forma positiva.

Considerando el anterior resultado se reitera que la Evaluación del Desempeño es una herramienta que permite medir el rendimiento de los empleados de cualquier institución, no importando si esta es de crecimiento o ya establecida; ayudando así a tener una idea amplia de cómo está la empresa y si los empleados tienen metas y objetivos establecidos, si saben a hasta donde quieren llegar, redireccionar atribuciones, objetivos y planes estratégicos. (Marroquín, 1996).

Las puntuaciones en general de reflejan que hay cierta correlación entre las variables a estudiar. El tener una relación cordial con su jefe, sentirse complacido y contento con su trabajo diario y la percepción de un muy buen ambiente es una combinación que puede ayudar a la satisfacción laboral, aunque también podría afectarla negativamente el no sentirse totalmente confortable en su lugar físico de trabajo, con una remuneración económica término medio y un horario extenso de trabajo.

Los resultados también permiten confirmar la afirmación de Contreras (1989) quien afirma que es indispensable crear una cultura de respeto para que las relaciones interpersonales jefe-subordinado, puedan mejorar la comunicación. Así mismo, Porter y Lawler (1991), afirman que la satisfacción laboral es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo y la forma en que el individuo perciba la relación entre esfuerzo y recompensa.

Los resultados obtenidos en el presente estudio que se realizó en el Colegio Bilingüe Vista Hermosa, coinciden con la conclusión del estudio realizado por Salinas, Laguna y Mendoza (1999), al afirmar que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral general de los empleados y su rendimiento.

Dentro de las razones que por las que se obtuvieron los resultados presentados, se puede mencionar principalmente que en este centro educativo se inculcan, fortalecen y practican diariamente los valores empresariales, religiosos, ya que en este colegio se inculcan valores, precisamente lo que afirman Hoiber y

Pugh (1985), quienes le acreditan una gran importancia a los valores, como la motivación, la personalidad o actitud de cada trabajador.

En resumen en cuanto al análisis del grado de satisfacción laboral, los resultados demuestran que la fuerza laboral del Colegio Bilingüe Vista Hermosa en promedio está satisfecha con el ambiente laboral en que se desenvuelve y esto incide en su desempeño laboral.

CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES

A través de la evaluación realizada por medio de los cuestionarios de satisfacción y desempeño laboral en el colegio Bilingüe Vista Hermosa en el área administrativa y docente se puede concluir con lo siguiente.

1. Si existe correlación moderadamente alta entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de nivel administrativo y docente del colegio Bilingüe Vista Hermosa.
2. El 67% de los empleados del Colegio Bilingüe Vista Hermosa está satisfecho, el 35% muy satisfecho y el 32% satisfecho laboralmente.
3. El 79% de los empleados del Colegio Bilingüe Vista Hermosa tiene un desempeño laboral satisfactorio, el 36 % muy satisfactorio y el 43% satisfactorio.

CAPITULO IX

9. RECOMENDACIONES

1. Continuar y reforzar la misión y visión del colegio Bilingüe Vista Hermosa con respecto al fortalecimiento y puesta en práctica de sus principales valores, que son la integridad, tenacidad, trabajo en equipo y creatividad.
2. Hacer una revisión de la carga de trabajo, mediante la implementación de descripciones de trabajo y entrevistas uno a uno, en las áreas de pre-primería y primaria, ya que reflejaron una percepción de una carga exagerada del trabajo.
3. Hacer una revisión anual de las actividades para los trabajadores fuera del colegio para así lograr mayor motivación.
4. Promover actividades semestrales entre las diferentes áreas del colegio, para mejorar la integración de los empleados que los integran, por ejemplo, el sendero de cuerdas y la práctica de deportes destinados a la integración de grupos.
5. Se deben desarrollar actividades que estimulen la comunicación entre los docentes de los diferentes ciclos y empleados de nivel administrativo.

CAPITULO X.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiken, L. (2003). Test Psicológicos y evaluación. Pearson Educación. México. Pearson

Alles, M. (2002). Gestión por competencias. El Diccionario. México. Gránica

Arias R. (1997). Desempeño por competencias: Evaluación 360 grados. México: Gránica.

Bayazit (2004). Administración del Personal Octava Edición. Estados Unidos. Prentice Hall.

Blum (1976). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral. España: Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid.

Brayfield, A.H. and Crockett, W.H. (1995). Employee Attitudes and Performance. Psychological Bulletin. Pag. 396.428.

Cabero Almenara (1998) Cómo nos ven los demás. La imagen del profesor y la enseñanza en los medios de comunicación social. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Castellanos, L. (2000). Las relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño de los empleados. Tesis doctoral. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Coens y Jenkins (2001) Comportamiento de las organizaciones. España: McGraw Hill.

Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chruden, H. y Sherman (2002). Administración del personal. México. CECSA

Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U. Shaped in age? Journal of occupational and organizational psychology. Pag. 57-81.

Coens, D. (2000). ¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Colombia: Norma.

De López, M. (1999). Beneficios que proporcionan la evaluación de desempeño en una empresa azucarera. Caso ingenio la Unión S.A. Tesis. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

De Marco, J. Y Nigro, L. (1983). Las actitudes de los empleados en las evaluaciones del desempeño que hacen los supervisores. Psychological Abstracts. Estados Unidos. Vol. 69.

David y Decenzo (2002) Determinantes de la Satisfacción Laboral en Empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

David y Newstrom (2003) Job Satisfaction of Home Health Social Workers in the Environment of Cost Containment. Estados Unidos : Health and Social Work, 29(4), 287-297

Dessler, G. (2001). Administración del Personal. Estados Unidos: Prentice Hall, octava edición.

Day , Dinham y Scoot (2006). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw-Hill

Elberhardt , Y. Moser, S. (1995) La naturaleza y las consecuencias del trabajo por horas; una prueba de hipótesis. Mexico: Diario de Investigación Aplicado de Negocios, 11, 101-109.

Ellies, J. (2004). Job satisfaction of home health social workers in the environment of cost containment , 29(4), 287-297.

Farfán, M. (1992). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Fernández C. (1986). La Comunicación Humana. México: McGraw-Hill

Fleishman E. y Bass A. (1986). Estudios de la Psicología Industrial y Personal. México: Trillas.

Galaz Fontes, J.F (2003). La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública. La realidad institucional bajo el lente del profesorado. México: ANUIES.

Gan, F y Triguine, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollos de las personas en las organizaciones. Días de Santos. Barcelona:

Gibson, Ivancevich y Llorens, J. (1996). Las Organizaciones. Octava Edición. México: McGraw-Hill

Girón, A. (2004). Elementos estresores que afectan el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala EMPAGUA. Tesis. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Gómez M. (2001). Desarrollo organizacional. Primera edición. México. McGraw-Hill.

González, A. (1998). Los recursos humanos en las Universidades y su relación con la calidad de la enseñanza. Documento presentado en el Congreso Internacional sobre Calidad de la Enseñanza Universitaria. España: Universidad de Cádiz.

González, T. (1991). Habilidades directivas. Málaga España: Editorial Pearson.

Gratton, N. (2001). La Satisfacción Laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública, la realidad institucional bajo la lente del profesorado. México: Limusa

Gutiérrez, B. (2005). World Development Report,. Cuba. Revista Cubana

Guizar, R. (1998). Desarrollo organizacional. Primera edición. México: McGraw-Hill.

Harris, J. (1986). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa, primera edición.

Hellan, H. T (2004). Expanding the psychosocial work environment; workplace norms and work family. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Hellrieg, D. y Slocum, J.W (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning

Hernández, Sverdlik, Varela, Chrunden y Sherman. (1985). *Administración Personal*, primera edición. México: Prentice-Hall.

Hernández (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill tercera edición.

Hernández, R. (2002) *Administración Personal*, primera edición. México: Prentice-Hall.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chrunden y Sherman. (1985). *Administración del Personal*, primera edición. México: Prentice-Hall

Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Judge, T.A e Illies, R (2004). Affect and job satisfaction a study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 661-673.

Kinicki (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Koontz, H. Y Weihrich, H. (1998). *Administración, Una perspectiva global*. Onceava edición. México: McGraw-Hill

Lapierre, L,M, Spector, P,E y Leck J.D ,(2005) Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims overall job satisfaction: A meta-Analysis *Journal of Occupational Health Psychology*. 10(2), 155-169.

Levy-Leboyer, (1992), *Satisfacción Residencial, Psicología y Medio Ambiente*. Barcelona: Pearson

Loitegui Aldaz, J.R (1990). *Determinantes de la Satisfacción Laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra*. Tesis doctoral. Facultad de Psicología. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

- Maristany, J (2000). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Prentice Hall
- Marroquín, A. (1996). Evaluación del desempeño como herramienta para medir el rendimiento. Tesis doctoral. Guatemala. Universidad Mariano Gálvez.
- Mayo, E. (1932). Hawthorne Experiments. Estados Unidos: McGraw-Hill
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: Cuestionario de satisfacción S20/23. Psicología de la Seguridad.
- Menéndez, C. (2006). Ergonomía para docentes: análisis del ambiente de trabajo y prevención de riesgos. Barcelona: Grao.
- Menéndez C. y Moreno O. (2006). Ergonomía para docentes: análisis del ambiente de trabajo y prevención de riesgos. Barcelona: Grao.
- Molina A. (2002). Estudio de la Satisfacción de personal operativo, caso específico: plantas de producción dedicadas a la elaboración de alimento para perros. Tesis de licenciatura. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Morales F. (2000). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo. Un modelo de ecuaciones estructurales. (Versión electrónica). Recuperado de: [http:// www.um.es/analesps/v22/v22_2/08-22_2pdf](http://www.um.es/analesps/v22/v22_2/08-22_2pdf).
- Mondy, R. Y Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. México: Prentice Hall
- Morales Cartaya (2009). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Moreno O. (2006). Evaluación del desempeño y carrera docente. Santiago. Unesco.
- Morales Cartaya, A. Metodología de la investigación (4ta.ed.) México: McGraw-Hill
- Moser K y Schuler, H. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill

Moser, K y Schuler, H. (2004). Is involvement a suppressor of the job satisfaction-life, satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(11).

Murillo, J (2006). Evaluación del desempeño y carrera docente. Unesco. Santiago.

Muñoz (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. España: Universidad Complutense de Madrid.

Navarro J. C (2002). Quienes son los maestros. Carreras e incentivos en América latina. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo.

Napione Bergé, M. (2008) Cuando se quema el profesorado de secundaria. México: Díaz Santos.

Nieves (1996). La Satisfacción Laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal publica, la realidad institucional bajo la lente del profesorado. México: Prentice Hall

Nikolau. I. 2003, Fitting the Pearson to the Organization Examining the Personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 639-648.

Oteo Ochoa (2006). Calidad del desempeño docente. Madrid: ESIC.

Palma (2001). Factores para evaluar satisfacción laboral. *Revista Debates, Tecnología y Sociedad*, 3, 24-28. Recuperado el 7 de febrero de 2004 de www.monografias.com

Peiró, J. (2001). Psicología de las organizaciones. Madrid: UNED.

Peiro, J. (1996) . Tratado de psicología del trabajo. Vol. I. La actividad laboral en su contexto. Madrid. Síntesis

Pérez, G. (2005) Técnicas estadísticas con SPSS. Aplicaciones al análisis de datos. Madrid: Prentice Hall

Pérez Gorostegui, y Oteo Ochoa, L.A (2006). Función directiva y recursos humanos en Sanidad. Madrid.

Polaino L. (2003). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC

Pontifes, A. (2003). La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera. México.

Puchol, M. (2003). Dimensión Instrumental del Trabajo Social. Madrid: Tecnos

Ramírez, T. y D Aubeterre, M.E (2007). Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano 10 años después (1996-2006) Investigación y Posgrado, 22, 57-86. Venezuela.

Ramírez, T. (1997). El trabajo docente en Venezuela. Entre el compromiso y el desencanto. Caracas: Fondo Editorial de FHE.

Robbins, S. (2006) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005) Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.

Robbins S. (2004), Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación

Robbins, S. (2003). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación

Robbins S. y Coutler (2000). Administración. México: Pearson Educación

Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. Quinta edición. México: Prentice-Hall.

Robbins S. y Decenso (2002) Fundamentos de administración. México: Prentice Hall

Robert, K. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid España: McGraw Hill

Hernández S. (2003) Metodología de la Investigación, México: McGraw-Hill.

Hernández Sánchez, (2002) Diagnostico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana recuperado el 30 de mayo de 2006, de <http://www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexshtml>.

Pérez, C. (2004) Correlación entre X y Y ". Madrid: Mc-Graw-Hill.

Ritchev, Ferris J. (2002). Estadística para las Ciencias Sociales. Primera edición. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Salazar Rodríguez A. (2001). Factores predictores de la satisfacción laboral de las educadoras beliceñas al inicio del milenio 2000. Tesis doctoral. México: Universidad de Morelia.

Salinas-Oviedo C, Laguna-Calderón J, Mendoza-Martínez. (1999). La Satisfacción Laboral y su papel en la elaboración de la calidad de la atención médica. México.

Samayoa (2004) La Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad, Recursos Humanos, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Schiffman L. (2005). Comportamiento del consumidor. México Pearson.

Sherman, W. (2001). Administración de recursos humanos. México Thomson.

Sherman, Bohlander y Snell (2001) Administración de recursos humanos. México. Thomson

Skibba, J, S y Tan, J. A (2004). Personality predictors of firefighter job performance and job satisfaction . Psychological Reports, 94(2), 449-456.

Stoner,J.A, Freeman, R.E y Gilbert, D.R (1996). Administración. México: Hall Hispanoamericana.

Tan, C. (2004). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para evaluar satisfacción laboral. CIDEG.

Triginé, J. (2006). Crisis y emergencias de paradigmas en psicología. México: UNAM

Torres Castro H. Y Miranda Gallardo, A. (1998) Crisis y emergencia de paradigmas en Psicología. México: UNAM

Torvatn S. (2004). Administración. México: Hall hispanoamericana.

Toro, F. (1999). Desempeño y Productividad. Cincel, Ltda. Colombia. Primera edición. Santa Fé.

Valladares, L. (1990). Metodología de la Investigación, México: McGraw-Hill.

Vargas H. (2007) El paraíso laboral si existe. México: Mundo ejecutivo, 336.

Vora, G. (1983). Relación entre los valores del trabajo y del desempeño. Estados Unidos: Psychological Abstracts. Vol. 73.

Weiner E. (1987). Comportamiento de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.

Weiten E.(2006) . Psicología: Temas y variaciones 6ta ed. México. Cengage

Werther y Davis(2000). Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

ANEXO 1

ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Deberá marcar con una X el grado que mejor describa o más se adecue al rendimiento del colaborador, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

1. Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

2. Aplica los valores institucionales en su puesto de trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

3. Es leal con sus superiores.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

4. Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

5. Le gusta participar en actividades en grupo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

6. Evita hacer murmuraciones de sus compañeros y superiores.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

7. Mantiene el control físico y administrativo sobre el material, equipo y enseres bajo su responsabilidad

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

8. Es puntual con la entrega de trabajos que se le asignan.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

9. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la organización.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

10. En ausencia de su inmediato superior asume la responsabilidad.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

11. Evita ser sancionado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

12. Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas.

- a. Escasamente

- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

13. Posee la capacidad de atender asuntos laborales bajo presión.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

14. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

15. Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en la unidad.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

16. Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto que actualmente ocupa.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

17. Se preocupa por superarse académicamente, asistiendo a cursos de capacitación.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

18. Aplica sus conocimientos en beneficio de otros compañeros de trabajo en la realización de sus tareas.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

19. Participa con entusiasmo y atención a las reuniones de trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

20. Participa con entusiasmo y atención a las capacitaciones programadas.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

21. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

22. Hace buen uso del equipo e instrumentos de trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

23. Aplica nuevos conocimientos en su lugar de trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

24. Efectúa aportes de carácter académico o técnico que sea de beneficio a su unidad.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

25. Consulta e investiga manuales que tengan relación con su trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

GRADO	CALIFICACION
A	Escasamente
B	A veces
C	Generalmente
D	Siempre

Deberá marcar con una X la respuesta que más se adecue a su opinión, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial y no le comprometen en su desempeño laboral.

1. Se identifica con la misión y visión de la institución.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

2. Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución.

- a. Escasamente
- b. A veces

- c. Generalmente
- d. Siempre

3. Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

4. Se siente orgulloso del trabajo que realiza.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

5. Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

6. Su jefe promueve en la unidad el conocimiento y aplicación de los valores organizacionales.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

7. Los valores de la organización están acordes a los suyos.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

8. Se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

9. Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas.

- a. Escasamente

- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

10. Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

11. Conoce la importancia de su trabajo para la institución.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

12. La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente

d. Siempre

13. Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

14. El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

15. Se siente productivo cuando realiza su trabajo.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

16. Se siente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que ello ayuda a alcanzar los objetivos institucionales.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

17. Está de acuerdo con la afirmación “su trabajo es importante para la institución”

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

18. Falta a sus labores, cuando es una verdadera emergencia.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

19. Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

20. Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste.

- a. Escasamente
- b. A veces
- c. Generalmente
- d. Siempre

La Satisfacción Laboral y su relación con el Desempeño Laboral de los empleados de nivel administrativo y docente del Colegio Bilingüe Vista Hermosa

Guatemala, 20 de septiembre del 2017

Magister. Bayardo Mejía Monzón
Decano de la Facultad de Educación
Universidad Galileo.

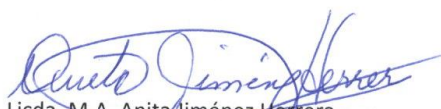
Estimado Magister Bayardo:

Por medio de la presente, se deja constancia que el presente trabajo de graduación se publica en el Tesario de la Universidad Galileo, sin la respectiva carta individualizada del autor, pues a la fecha y luego de muchos intentos de ubicar al autor, este no se ha presentado a la entrega de la misma y no ha sido localizado el ahora profesional para completar el trámite requerido por la Universidad Galileo.

No obstante, la Facultad de educación reconoce como autor al estudiante que se consigna en la portada y en la respectiva carta enviada al Señor Decano, la cual puede observarse en las primeras hojas del Trabajo de Graduación

Por lo anterior expresa que es el resultado de un proceso sustentado mediante el protocolo de FACED del respectivo año, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo y declara responsable del contenido a su autor y los derechos de autor de los trabajos consultados para realizar la investigación han sido respetados.

Sin otro particular me suscribo.


Licda. M.A. Anita Jiménez Herrera
Centro de Investigaciones FACED

AJH/ajh