

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

[DOI 10.35381/noesisin.v7i13.268](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i13.268)

## **Clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios en Cumaná, Venezuela**

### **Organizational climate and job satisfaction among university teachers in Cumaná, Venezuela**

Francis Yanett Tellechea-Acuña

[francistellechea@yahoo.es](mailto:francistellechea@yahoo.es)

Universidad Nacional Experimental Francisco del Magisterio Samuel Robinson,  
Cumaná, Sucre, Venezuela

<https://orcid.org/0009-0004-0079-5488>

Adilen Carpio-Camacho

[adilencarpio@gmail.com](mailto:adilencarpio@gmail.com)

Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Sancti Spíritus, Sancti Spíritus  
Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

Mirlandia Odilia Valdés-Florat

[mirlandia.valdes@reduc.edu.cu](mailto:mirlandia.valdes@reduc.edu.cu)

Universidad de Camagüey “Ignacio Agramonte Loynaz”, Camagüey, Camagüey  
Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-9035-0861>

Recibido: 15 de septiembre 2024

Revisado: 10 de noviembre 2024

Aprobado: 15 de diciembre 2024

Publicado: 01 de enero 2025

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

## RESUMEN

La investigación que se presenta tuvo como objetivo desarrollar un procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de docentes universitarios en Cumaná, Venezuela. El procedimiento que se propone es fruto del intercambio con la literatura científica y los diferentes modelos teóricos que al respecto han sido publicados; se estructura en cuatro fases fundamentales: en las dos primeras se hacen los diagnósticos individuales de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, en la tercera fase se correlacionan ambas variables y finalmente en la cuarta fase se hace una propuesta de intervención ajustada a las necesidades del contexto. Los principales resultados de la investigación están dados en el aporte de este procedimiento y en la claridad metodológica con que se describe, lo que permite que sea perfectamente replicable a escenarios similares al contexto educativo venezolano, además de la propuesta de mejora que aporta.

**Descriptores:** Clima organizacional; satisfacción laboral; educación superior; intervención. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research presented here was to develop a procedure to describe the incidence of organizational climate on the job satisfaction of university teachers in Cumaná, Venezuela. The proposed procedure is the result of the exchange with the scientific literature and the different theoretical models that have been published on the subject; it is structured in four fundamental phases: in the first two, individual diagnoses of the organizational climate and job satisfaction variables are made, in the third phase both variables are correlated and finally, in the fourth phase, an intervention proposal is made, adjusted to the needs of the context. The main results of the research are given in the contribution of this procedure and in the methodological clarity with which it is described, which allows it to be perfectly replicable to scenarios similar to the Venezuelan educational context, in addition to the improvement proposal it provides.

**Descriptors:** Organizational climate; job satisfaction; higher education; intervention. (UNESCO Thesaurus).

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

## INTRODUCCIÓN

Los humanos son seres sociales, por ello no pueden vivir aislados, si no en continua interacción con sus semejantes. Tienen que cooperar unos con otros y constituirse en grupos o asociaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual o aislada no sería posible. La organización surge entonces, de la necesidad humana de intercambiar o colaborar unos con otros para alcanzar un fin común que, en la mayoría de los casos, puede ser bien productivo si se dispone de una estructura establecida. Con buen personal cualquier institución funciona, más aún, si todos conocen el papel que deben cumplir, y la forma en que tienen relación unas con otras.

Al respecto, Chiavenato (2011) y Adnan et al. (2018) señalan que el recurso humano dejó de ser simplemente recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser visto como seres dotados de inteligencias, conocimientos, habilidades, personalidades, aspiraciones y percepciones entre otros. Esto implica varias aristas de análisis, no solo se comprende al empleado como ser humano como aportador de valor a su organización, involucra también contribuir con su entorno al cual pertenece este ser humano (Armstrong y Taylor, 2023).

Cabe destacar que es importante que las organizaciones se tracen objetivos a corto y largo plazo, que vayan ligados a la misión y visión de la misma, para que puedan permanecer en el tiempo (Alanis et al., 2015; Govea y Zuñiga, 2020). Por esto se deben establecer estrategias que sirvan de guías en la toma de decisiones para el logro de los mismos, lo cual depende de la capacidad de gestionar los recursos humanos, unido a esto esas organizaciones se interesan por estudiar los factores que repercuten en el rendimiento de su personal, siendo uno de ellos el clima organizacional.

Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones,

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Mientras, Ucrós y Gamboa (2010) opinan que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Otros autores como Chiavenato (2011) y Chagray (2020), apuntan que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional es considerado, tanto en el sector público como privado, como un conjunto de percepciones globales basada en emociones y de factores del ambiente de trabajo que presenta el colaborador en su puesto de trabajo; sin embargo, para conocer lo que representa la variable investigada hay que comprender el comportamiento humano, estructura y procesos organizacionales, (González et al., 2021) al tiempo que permiten estrategias de prevención y corrección para generar la satisfacción de los colaboradores a fin de alcanzar las metas organizacionales Cortez (2023).

El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral.

Algunas investigaciones como las de Montoya et al. (2017), Adeniji y Salau (2018), Ponce et al. (2022), han encontrado que los factores del clima organizacional que muestran algunas organizaciones relacionadas con la satisfacción laboral son la motivación

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

(Bashir, et al., 2019; Inayat y Jahanzeb, 2021), el liderazgo, la retribución, entre otros. El clima organizacional logra predecir e influye significativamente en el comportamiento de los empleadores, rendimiento, buen desempeño, y, por ende, satisfacción laboral.

## **MÉTODO**

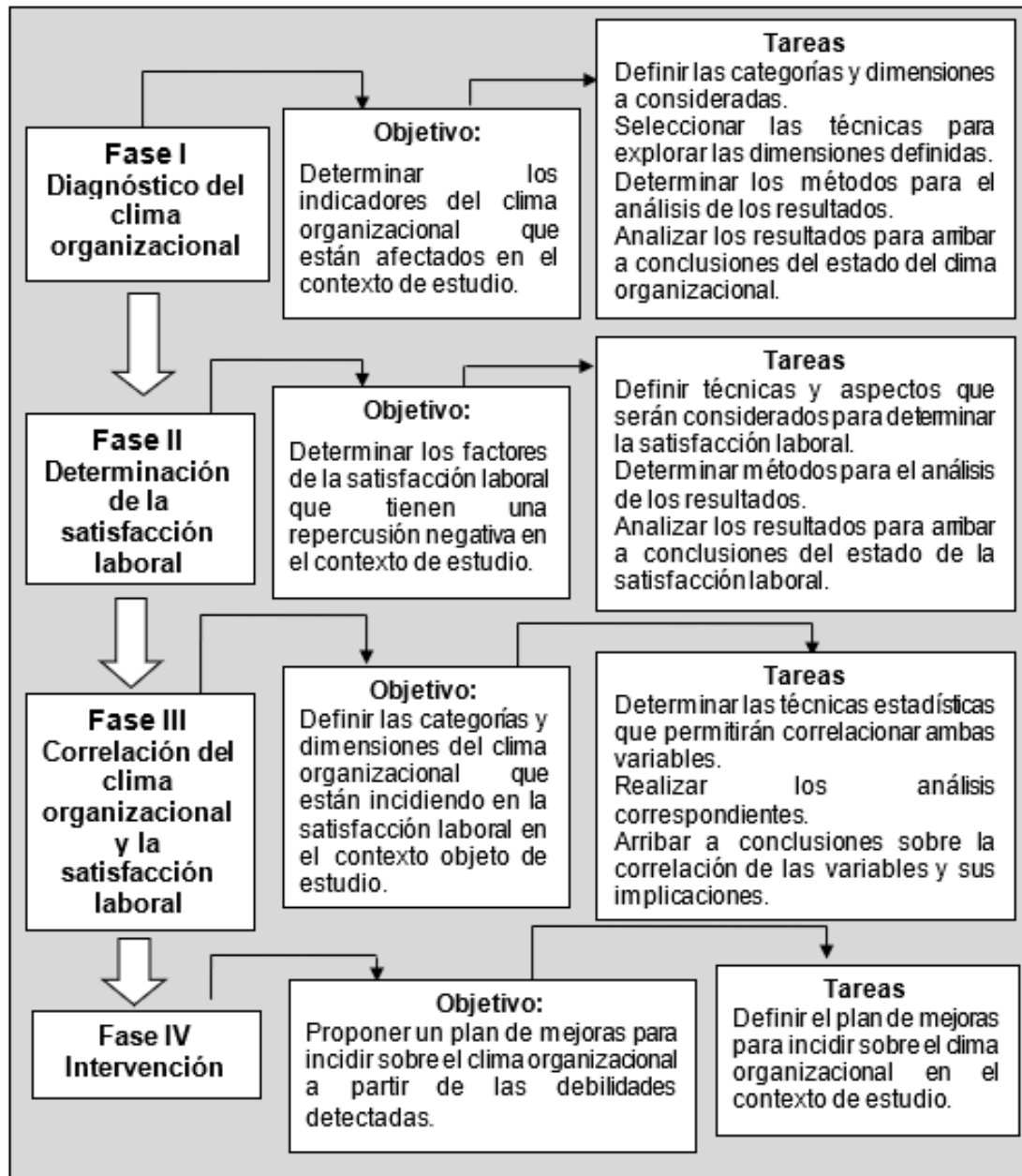
Realizar un proceso investigativo lleva implícito que los investigadores estructuren adecuadamente la lógica de su estudio para poder llegar a la consecución de las metas que se plantean. En correspondencia, el estudio realizado con el objetivo de desarrollar un procedimiento para describir la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de docentes universitarios en Cumaná, Venezuela, siguió un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo correlacional (Hernández y Mendosa, 2018). En la figura 1 se muestra el procedimiento propuesto que al tiempo orientó metodológicamente el desarrollo de la investigación.

### **Fase I.**

En esta investigación se analiza la incidencia de la variable Clima Organizacional en la variable Satisfacción Laboral, en docentes universitarios de Cumaná en Venezuela, durante el primer semestre del año 2012. Se contaba, para el momento de desarrollo de la investigación, con una población de 29 factible de ser utilizada docentes colaboradores. De ellos 18 mujeres y 11 hombres y 1 coordinador de aldea mujer. Considerando que el número total de la población nos es muy elevado se decide hacer una selección que considerara los siguientes requisitos:

- Representación de profesores de todos los programas de estudio.
- Representación de profesores fundadores de la Misión Sucre y otros de recién inclusión.
- Representación de profesores de diferentes edades.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat



**Figura 1.** Procedimiento para correlacionar clima organizacional y satisfacción laboral.  
**Elaboración:** Los autores.

A partir de esta definición de la muestra y teniendo en cuenta los diferentes elementos teóricos analizados, se procedió a definir las categorías y dimensiones de estudio.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

**Tabla 1.**  
Categorías y dimensiones para el diagnóstico del clima organizacional.

<b>Categorías de estudio</b>	<b>Dimensiones de estudio</b>	<b>Operacionalización</b>
Relaciones Interpersonales	Implicación	mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
	Cohesión	se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.
	Apoyo	se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
Autorrealización	Autonomía	se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones.
	Organización	se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
	Presión	se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
Estabilidad/cambio	Claridad	mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
	Control	se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
	Innovación	mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
	Comodidad	hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

**Elaboración:** Los autores.

La evaluación del clima se hizo usando la *Work Environment Scale* (WES) de Moos (1974/1989). Esta Escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo. Este es un instrumento de papel y lápiz que consta de 90 frases a las cuales deben contestar verdadero o falso y para calcular la puntuación directa se utiliza una clave de

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

corrección. El análisis de los resultados se realizó utilizando técnicas de la Estadística Descriptiva, como el coeficiente Alfa de Cronbach soportado en el paquete estadístico SPSS.

## **Fase II.**

Para conocer el nivel de satisfacción laboral en el contexto objeto de estudio se trabaja con idéntica muestra que, en la fase anterior, a la cual se le aplica el Job Descriptive Index (J.D.I.) de Smith, Kendall y Hulin (1969). Este instrumento evalúa la satisfacción del empleado con los siguientes aspectos del trabajo: (1) Los compañeros, (2) el trabajo y las tareas, (3) las oportunidades de promoción, (4) el mando y la satisfacción, y (5) el salario. Contiene 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems). Se utilizan técnicas estadísticas similares a las aplicadas en fase I para el análisis de los datos obtenidos.

## **Fase III.**

Para la correlación de las diferentes categorías y dimensiones del clima organizacional con los aspectos definidos de la satisfacción laboral se propone utilizar el coeficiente de correlación de Pearson, para determinar si las relaciones entre las categorías que se seleccionaron, a través del análisis de la consistencia interna, de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral son significativas.

## **Fase IV.**

Finalmente, se propone un plan de mejoras para incidir sobre el clima organizacional a partir de las debilidades detectadas en el contexto estudiado.



Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

## RESULTADOS

Para arribar a conclusiones se correlacionan solo las dimensiones que tuvieron un coeficiente de consistencia alto dentro de cada variable.

Entre las dimensiones Trabajo Actual e Implicación el coeficiente de correlación es de 0.590, significa que existe una relación directa, en la medida que uno aumenta el otro también, existen docentes que están implicados en el trabajo que realizan en la aldea, ya que cumplen con el horario, con la panificación de los contenidos, no tienen ausencias, lo que favorece que sientan satisfacción por el trabajo que hacen y además son respetados por la comunidad. La Implicación con Mandos en el trabajo actual tiene también una relación directa pero menos fuerte (0.122), indicando que existen dificultades en la forma de dirigir de los coordinadores, no siempre son los de mejor capacidad de trabajo y les falta tacto para manejar el personal, esto influye en que la implicación se manifieste muy pobre.

Entre las dimensiones Trabajo Actual y Cohesión existe una relación positiva, aunque no muy alta (0.335), directa, pero baja, el trabajo actual es desafiante para los docentes comprometidos, por la forma de cumplir con el trabajo y con los lineamientos del ministerio y en ese sentido se favorece la cohesión, ya que se establecen relaciones de trabajo. La Cohesión tiene una relación más alta con Mandos en el trabajo actual (0.519), en la medida que los docentes no se apoyen se dificulta más el trabajo del coordinador y de ellos mismos.

Entre las dimensiones Apoyo y Trabajo Actual existe una relación muy alta y directa (0.857), altamente significativa ya que, si el apoyo y estímulo que el coordinador da a sus docentes aumenta, la categoría Trabajo Actual mejora en gran medida porque se torna satisfactorio, creativo, agradable, sano, y desafiante. La relación de Apoyo con Mandos en el trabajo actual es directa pero muy baja (0.077), las técnicas de dirección tienen que mejorar para que los subordinados sientan su apoyo.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

Entre las dimensiones de Autonomía y Trabajo Actual la relación es directa pero baja (0.210) es poco significativa, es muy difícil lograr que los docentes sean autónomos cuando el trabajo es solo dar clases por un programa ya realizado, además para lograr alguna autonomía en la docencia, es necesario capacitar en el manejo de métodos de enseñanza-aprendizaje. La relación entre Autonomía y Mandos en el trabajo actual es directa y moderadamente significativa (0.578), en la medida que el coordinador no solicita las opiniones de los subordinados, no alaba el trabajo bien hecho, no supervisa lo suficiente, no les dice en qué situación se encuentra, no se puede lograr autonomía en la toma de decisiones.

La Presión y el Trabajo Actual tienen una relación altamente significativa (0.817) en la medida que aumenta la presión que ejerce el coordinador sobre los docentes para que realicen bien su trabajo, se logra un trabajo satisfactorio, de lo contrario si la presión es baja entonces el trabajo se vuelve rutinario, fatigante, frustrante e interminable. La relación de la presión con los Mandos del trabajo actual es positiva, moderadamente significativa (0,458), están directamente relacionadas porque dentro de las técnicas de dirección del coordinador debe estar contemplada cómo ejerce presión sobre los docentes para realizar de forma correcta su trabajo.

Entre Control y Trabajo actual existe una relación directa positiva y moderadamente significativa (0.460) los reglamentos y las presiones que puede utilizar el coordinador para controlar a los subordinados están directamente relacionados con las condiciones que se puedan lograr en el trabajo. Es más baja la relación del Control con Mandos en el trabajo Actual (0.224), esto se justifica porque el que debe ejercer el control es el coordinador, pero debe mejorar mucho la forma de controlar, para ello el coordinador debe estar capacitado y superarse constantemente en aspectos relacionados con la docencia y la dirección.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

El plan de mejora que se propuso contenía 7 actividades y 19 acciones, que estableció entre sus principales responsables a: especialistas y directivos de la organización; así como los investigadores.

## CONCLUSIONES

El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su grado de satisfacción laboral, en correspondencia los elementos relativos al clima organizacional operan en el campo de lo subjetivo y tienen una contribución indirecta en el desempeño, mientras que los aspectos relacionados con las satisfacción laboral son un tanto más objetivos y tienen un efecto directo y palpable en el desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

A partir del estudio de los modelos teóricos que describe la literatura científica y su contextualización al contexto educativo universitario venezolano, fue posible diseñar un procedimiento que explorara las variables clima organizacional y satisfacción laboral desde sus dimensiones particulares, evidenciando sus interioridades, pero posibilita, además, correlacionar dichas variables y hacer una propuesta de mejora atinada a las dificultades detectadas.

El procedimiento es implementado en el contexto de la Misión Sucre, en Cumaná, Venezuela y corrobora que existe una alta correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral porque a pesar de que existen insatisfacciones con la remuneración salarial, las características de los mandos y las posibilidades de ascenso dentro de la Misión, predomina en los docentes el ánimo de cumplir con de las labores asignadas, los programas de estudio y la asistencia al trabajo que denota un alto sentido de vocación y servicio, y una superación de las diferencias y conflictos laborales, lo que hace que el clima sea soportable en miras a cumplir con los objetivos de la organización.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes involucrados en el estudio por su valioso apoyo en la investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Adeniji, A., Salau, O., Awe, K., y Oludayo, O. (2018). Survey datasets on organizational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in Southwest Nigeria. *Data in brief*, 19, 1688-1693. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.00>
- Adnan, S., Nhaily, A., y Wang, H. (2018). *To Evaluate and Study the relationship between employees' commitment and individual performance: A Quantitative Approach- Case Study of Kansai Paints*. (Dissertation). <https://n9.cl/gwliq>
- Alanis, L., Cruz, H., y Orrante, D. (2015). *Diagnóstico del clima laboral en una empresa pymes del sector servicios*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 1090-1102. <https://n9.cl/d30sl>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (16th ed.). Kogan Page.
- Bashir, A., Mehwish, A., y Hasan, T. (2019). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business y Management*, 7(1), 1-16. <https://n9.cl/565bp>
- Chagray Ameri, N. H., Yovera, R. Y., Ernesto, S., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., e Hidalgo Vasquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.

Francis Yanett Tellechea-Acuña; Adilen Carpio-Camacho; Mirlandia Odilia Valdés-Florat

- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Govea Andrade, K., y Zuñiga Briones, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Investigación y Negocios*, 13(21), 15-22. <https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6ta edic). McGraw-Hill. <https://n9.cl/br1sy>
- Inayat, W., y Jahanzeb, M. (2021). A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*. 2021(1), 1-9. <https://n9.cl/27tbi>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. <https://n9.cl/epgs4>
- Montoya, P., Beiiio-Escamilila, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7-13. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Ponce, L., Ruelas, M., y Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Ucrós, M., y Gamboa, T. (2010). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*, 9(1), 179-190. <https://n9.cl/5wxakz>