



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE EL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE INGLÉS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA EN LIMA

María del Pilar Vargas-Aris

Lima, febrero de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación mención en Teorías y Gestión Educativa

Vargas, M. (2017). *Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima* (Tesis de Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

MARÍA DEL PILAR VARGAS ARIS

**PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE EL CLIMA
LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE INGLÉS DE UNA
UNIVERSIDAD PRIVADA EN LIMA**



**UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN TEORÍAS Y GESTIÓN EDUCATIVA**

2017

APROBACIÓN

La tesis titulada “*Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de Inglés de una Universidad Privada en Lima*” presentada por la bachiller María del Pilar Vargas Aris en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Flor Hau Yon Palomino y defendida el..... de de 2017 ante el Tribunal integrado por:

.....
Presidente

.....
Informante

.....
Secretario

DEDICATORIA

A mi esposo por su apoyo incondicional, y su amor a toda prueba.

A mis hijos, porque no me dejaron desmayar.

A los jóvenes universitarios, a quienes me debo, como docente y formadora.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A la Universidad de Piura por la oportunidad de crecer profesionalmente.

A los docentes universitarios con quienes comparto esta hermosa carrera.

A los profesores Dr. Marcos Zapata y Mgtr. Luis Enrique Guzmán, por sus consejos y ayuda.

A la Mgtr. Flor Hau Yon por su disposición y profesionalismo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento de la investigación	3
1.1. Caracterización de la problemática	3
1.2. Problema de investigación	8
1.3. Justificación de la investigación	8
1.4. Objetivos de la investigación	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Hipótesis de investigación	11
1.6. Antecedentes de estudio.....	11
1.6.1 Antecedentes nacionales	11
1.6.2 Antecedentes internacionales.....	14
Capítulo II: Marco teórico de la investigación	17
2.1. Orígen y antecedentes del clima laboral	18
2.2. Teorías del clima laboral.....	19
2.2.1. Teoría del clima laboral según Litwin y Stringer	19
2.2.2. Teoría del clima laboral según Brunet	20
2.2.3. Teoría del clima laboral según Likert	21
2.2.4. Teoría del clima laboral según Martín Bris	24
2.3. Clima laboral.....	26
2.3.1. Concepto de Clima.....	26
2.3.2. Características del Clima	27
2.3.3. Tipos de Clima.....	28
2.3.4. Importancia del Clima.....	31

2.4.	Dimensiones del clima laboral según Martín Bris.....	33
2.4.1.	Dimensión comunicación	33
2.4.1.1.	Fluidez comunicativa	35
2.4.1.2.	Efectividad de la comunicación interpersonal	36
2.4.2.	Dimensión motivación.....	36
2.4.2.1.	Definición de motivación	40
2.4.2.2.	Componentes de la motivación	44
2.4.3.	Dimensión confianza	45
2.4.3.1.	Concepto de confianza	45
2.4.4.	Dimensión participación.....	48
2.4.4.1	Concepto de participación.....	48
2.4.5.	Satisfacción Laboral	50
2.4.5.1.	Concepto de satisfacción.....	51
2.4.5.2.	Fuentes de satisfacción laboral.....	52
2.4.6.	Percepciones	53
2.4.6.1.	Concepto de percepción	53
2.4.6.2.	El proceso de percepción	54
2.4.6.3.	Factores que influyen en el proceso de percepción	55

Capítulo III: Metodología de investigación61

3.1.	Tipo de investigación.....	61
3.2.	Sujetos de investigación	63
3.3.	Diseño de investigación.....	63
3.4.	Variables y subvariables de investigación.....	66
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	67
3.6.	Procedimiento de organización y análisis de resultados	70

Capítulo IV: Resultados de la investigación75

4.1.	Contexto y sujetos de investigación	75
4.1.1.	Descripción del contexto de investigación	75
4.1.2.	Descripción de los sujetos de investigación	77
4.2.	Presentación e interpretación de los resultados	80
4.2.1.	Dimensión Comunicación	80
4.2.2.	Dimensión Motivación	82
4.2.3.	Dimensión Confianza	85
4.2.4.	Dimensión Participación.....	89
4.3.	Análisis y discusión de los resultados	92
4.3.1.	Dimensión Comunicación	92
4.3.2.	Dimensión Motivación	93

4.3.3. Dimensión Confianza.....	95
4.3.4. Dimensión Participación	96
Conclusiones.....	99
Recomendaciones	101
Bibliografía.....	103
Anexos de la investigación	109
Anexo 1. Matriz general de investigación	111
Anexo 2. Ficha de validación por juicio de expertos	112
Anexo 3. Ficha de validación por juicio de expertos	113
Anexo 4. Cuestionario de Clima Laboral	114

INDICE DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla N° 1 : Modelo de clima laboral según Litwin y Stringer.	20
Tabla N° 2 : La Motivación. Basado en Newstrom (2010).....	42
Tabla N° 3 : Sujetos de investigación.....	63
Tabla N° 4 : Procedimiento de la investigación.	64
Tabla N° 5 : Tabla de variables y subvariables de la investigación.	66
Tabla N° 6 : Tabla de Fiabilidad.	68
Tabla N° 7 : Estructura del instrumento.	69
Tabla N° 8 :Tabla. Ejemplo de tablas.....	72
Tabla N° 9 : Distribución de los sujetos de la investigación según rango de edad.....	77
Tabla N° 10 : Distribución de los sujetos de la investigación según tiempo de servicio en la institución.	79
Tabla N° 11 : Resultados de la encuesta en la dimensión comunicación.	80
Tabla N° 12 : Resultados de la encuesta en la dimensión motivación.	83
Tabla N° 13 : Resultados de la encuesta en la dimensión confianza.	86
Tabla N° 14 : Resultados de la encuesta en la dimensión participación.....	89

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura N° 1 : Teoría de las Jerarquías de las necesidades de Maslow.	9
Figura N° 2 : Clasificación de las necesidades internas de los empleados que influyen en su comportamiento. Basado en Newstrom (2011).	43
Figura N° 3 : Factores externos e internos que influyen en la percepción.....	57
Figura N° 4 : Factores externos e internos que influyen en la percepción.....	58
Figura N° 5 : Ejemplo de figuras.....	71
Figura N° 6 : Ejemplo de figuras datos demográficos.	73
Figura N° 7 : Distribución de los sujetos de la investigación según rango de edad.	78
Figura N° 8 : Distribución de los sujetos de la investigación según tiempo de servicio en la institución.....	79
Figura N° 9 : Resultados de la encuesta en la dimensión comunicación.....	82
Figura N° 10: Resultados de la encuesta en la dimensión motivación.	85
Figura N° 11: Resultados de la encuesta en la dimensión confianza.....	88
Figura N° 12: Resultados de la encuesta en la dimensión participación.	91

INTRODUCCIÓN

El clima laboral ha sido siempre un elemento importante para las organizaciones, ya que su conocimiento permite comprender el comportamiento de los trabajadores y cómo éste influye en su productividad y desempeño.

Asimismo, las innumerables investigaciones han demostrado la importancia de favorecer el clima laboral, creando entornos laborales que propicien el bienestar y la armonía, ya que todo ello redundará en beneficio de la propia empresa.

La presente investigación tiene por objeto analizar cuál es la percepción que los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN tienen con respecto al clima laboral, ya que debido a los cambios que la enseñanza del idioma inglés ha sufrido, podrían estar originando ciertos problemas.

A este respecto, la revolución tecnológica y la globalización de las últimas décadas, han llevado a las universidades a replantear la currícula universitaria, y considerar la inclusión del idioma inglés como parte de los cursos que los futuros profesionales deben estudiar. El docente de inglés que antes encontraba su campo de acción en los colegios e instituciones de enseñanza de idiomas, sale así a la palestra compartiendo con profesionales docentes de diferentes disciplinas la ardua tarea de formar futuros profesionales capaces de competir en un mundo globalizado, que demanda de ellos cada vez mayor preparación y conocimiento.

En el presente trabajo de investigación se presentará en el primer capítulo la justificación del mismo, así como el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis y los antecedentes nacionales e internacionales.

En el segundo capítulo se presentará el marco teórico que fundamenta la investigación y que permitirá comprender los diferentes aspectos y dimensiones del clima laboral.

El tercer capítulo explica la metodología utilizada en la presente investigación y describe el contexto y sujetos de estudio, así como el diseño y la descripción operativa de las variables y subvariables. También se detalla los procedimientos de la investigación y análisis de resultados.

En el cuarto capítulo se explica detalladamente el contexto y sujetos de la investigación y se presentan e interpretan los resultados de la encuesta aplicada a fin de conocer la percepción de los docentes con respecto al clima laboral. Igualmente, se analizan estos resultados y se discuten a la luz del marco teórico.

Finalmente, se presenta el resumen de la investigación, a través de las conclusiones y recomendaciones que se considera llevarían a resolver los problemas que pudieran estar generando insatisfacción en los docentes del área.

La realidad del docente de inglés en las universidades ha sufrido rápidos cambios a lo largo de las dos últimas décadas. Las exigencias de la tecnología de las comunicaciones y la globalización han llevado al docente a desarrollar nuevas competencias y habilidades. Por todo ello, consideramos de suma importancia conocer cuál es la percepción que los docentes de inglés tienen del clima laboral de la institución en la que laboran, a fin de identificar el impacto que los diferentes aspectos de éste está ocasionando en el docente y de esta manera permitir a los directivos asumir el reto de hacer cambios o mejoras en bien de los docentes y de los estudiantes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Caracterización de la problemática

Estudios de investigación en los últimos años han determinado la importancia del clima laboral y su relación directa con la satisfacción y el desempeño de los trabajadores. La satisfacción laboral *“es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización”* (Shaun, 1998, p.19). La medida de satisfacción de los miembros de una institución determina el nivel de desempeño de los mismos, y consecuentemente el éxito o fracaso en cuanto a los objetivos establecidos en la institución.

Los estudios sobre el clima laboral han tenido lugar debido al interés por conocer y entender la forma en que los individuos se comportan dentro del contexto laboral, y cómo estos individuos perciben a la organización en la que trabajan. A lo largo de los años este interés se ha ido incrementando al saber que el clima laboral determina el nivel de satisfacción y desempeño del trabajador. Hoy se busca que las organizaciones tengan un buen clima laboral ya que esto determinará su éxito. En este sentido, dada la labor que realizan las universidades en la formación de profesionales, se hace necesario estudiar su clima laboral a fin de conocer cuál es la percepción que los docentes tienen de ella, ya que son ellos los que tienen un contacto directo con los futuros profesionales. Vale decir, que un buen clima laboral es determinante para la satisfacción de los docentes, lo que asegura su mejor desempeño, y que

a su vez repercutirá en la eficacia de la docencia y la formación del profesional del futuro.

De manera general, se acepta que la influencia del clima laboral sobre la conducta de los individuos dentro de una organización es producto de la continua exposición a un contexto en particular en el que se encuentran inmersos y no de una situación aislada. En este sentido, *“la percepción constituye el punto de unión entre las condiciones organizacionales y la conducta”* (Chiang, Martín y Núñez, 2010, p.106). Así mismo, estos autores afirman que al estudiar la influencia del clima laboral sobre el desempeño laboral, se debe también considerar cuáles son los efectos del clima laboral en las conductas y actitudes que determinan cierto desempeño.

En las investigaciones realizadas sobre el clima institucional, se encuentran también la existencia de diversas dimensiones que la conforman. Para el trabajo que nos ocupa, hemos tomado en cuenta cuatro dimensiones consideradas por Martín (2000): motivación, participación, comunicación y confianza a fin de obtener claros resultados respecto a la percepción de los docentes sobre el clima laboral en su institución educativa.

En relación con las dimensiones de motivación, participación, comunicación y confianza, Benedito, Ferrer y Ferreres (1995) mencionan un estudio publicado por Saenz y Lorero (1993), sobre la satisfacción del profesorado universitario en la Universidad de Granada, que finalmente revela un estado de gran insatisfacción por el escaso reconocimiento a su actividad investigadora. Entre otros factores que originan este malestar, se encontró la falta de estabilidad laboral de muchos docentes, y el estado de competencia entre colegas que frecuentemente, llega a niveles de deslealtad. Todos estos factores mencionados forman parte de las dimensiones que conforman el clima laboral y que serán objeto de esta investigación. Así mismo, se halló en este estudio una falta de promoción del trabajo en conjunto de los profesores de la universidad, generando una sensación de aislamiento. Este trabajo no solo presenta una crítica sobre la situación, sino que además hace algunas sugerencias sobre las acciones que deberían tomar las universidades para su prevención y solución.

En el Perú, existen pocos estudios con respecto a la percepción que el docente universitario tiene del clima laboral, y cómo este influye en su satisfacción y desempeño. Asimismo, no se ha encontrado ningún estudio acerca de la percepción que el docente universitario del área de enseñanza del idioma inglés tiene del clima laboral en su área, principalmente porque son pocas las universidades en el Perú que han incluido la asignatura de Inglés en las mallas curriculares de las diferentes carreras que ofrecen, aunque sí hay otras que consideran el inglés como curso electivo. Entre los estudios revisados, se encuentra uno sobre los factores de presión laboral y satisfacción laboral que influyen en docentes de universidades públicas y privadas en Lima Metropolitana. En este estudio el autor concluye que lo que permite que el individuo se sienta satisfecho de su trabajo es la “...satisfacción con el trabajo mismo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios, condiciones de trabajo, la supervisión, con los compañeros y con la compañía y la división” (Alvarez, 2007, p. 52).

Según Alvarez, se desconoce cómo estos factores puedan estar influyendo en la satisfacción laboral del docente universitario según sea su condición como docente, e igualmente se desconocen los factores que puedan estar aumentando la sensación de estrés entre los docentes.

Debido a los grandes cambios surgidos en el nuevo milenio, tales como el fenómeno de la globalización y la revolución tecnológica, las universidades peruanas se han visto en la necesidad de formar profesionales que sean capaces de desenvolverse en un mundo que demanda cada vez más conocimiento y capacidades que les permitan competir eficazmente en esta era contemporánea. Es así que la educación universitaria enfrenta el desafío de transformar sus propuestas curriculares para cubrir las exigencias de la actual sociedad del conocimiento.

Como consecuencia de estos cambios, en la segunda mitad de la década de los noventa algunas universidades incorporaron el idioma inglés en las mallas curriculares con el fin de formar profesionales que puedan enfrentar las exigencias del mercado laboral en el que se hace importante el manejo de este idioma. Inicialmente, la presencia del curso de inglés dentro de los currículos universitarios se limitaba a la enseñanza del idioma desde los niveles más elementales hasta los de dominio intermedio alto. Años más tarde, se incluirían cursos de inglés

con propósitos específicos tales como inglés para negocios, inglés con fines académicos y otros. Finalmente, dada la gama de posibilidades que las universidades ofrecen, desde la doble titulación, los intercambios internacionales y las oportunidades laborales ofrecidas gracias a los convenios con universidades y empresas de diferentes lugares del mundo, se abrirían otras opciones como cursos de carrera en inglés y cursos electivos de desarrollo de habilidades y competencias académicas.

Es así que la presencia del curso de Inglés dentro de la propuesta curricular en las universidades privadas se ha convertido en una tendencia en la formación de futuros profesionales. Sin embargo, la aparición y evolución de las tecnologías de la comunicación han originado una serie de cambios constantes en cuanto al uso de estrategias de enseñanza-aprendizaje. Uno de estos cambios involucra el uso del entorno virtual, como plataformas y aulas virtuales para la enseñanza del inglés y otros cursos. Otro cambio importante es el que se ha dado recientemente, en el que ahora se espera que el alumno desarrolle habilidades de aprendizaje autónomo, vale decir que sea capaz de organizar su tiempo para la ejecución de ciertas tareas que afiancen el conocimiento a través del uso de herramientas virtuales fuera del aula. En este sentido, el rol del docente cambia, se convierte en facilitador, motivador y guía en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la práctica, y en el contexto de nuestro estudio, estos cambios han significado una reducción de horas de clase presenciales, dándole un papel importante al trabajo realizado por el alumno en el entorno virtual, de manera independiente. Esto, a su vez, ha generado una carga laboral mayor ya que para conservar el mismo número de horas lectivas, es imprescindible que el docente tenga a cargo más aulas, y por ende, más alumnos y más tareas que evaluar fuera de las horas de clase. Además, estos constantes cambios han originado, por parte del docente, el tener que atravesar por procesos de aprendizaje del uso de las nuevas herramientas tecnológicas; de implementación de nuevos sistemas de enseñanza, y de adaptación a nuevas formas de trabajo y coordinación, todo lo cual tendría, en muchos casos, un efecto de desasosiego, incertidumbre, y cierto grado de insatisfacción.

La Universidad ESAN abre sus puertas como tal el año 2003 después de 40 años de haber funcionado como Escuela de Administración de Negocios para Graduados, y realiza su primera

convocatoria a exámenes de admisión el año 2008. Reconocida como institución de formación en negocios de gran prestigio internacional y de mayor reconocimiento en el mundo de los negocios, su visión es la de formar profesionales aptos para desempeñarse en el entorno global. Es así que la Universidad ESAN incluye en las mallas curriculares el curso de Business Topics o Temas de Negocios, cuyo objetivo era el de formar al alumno con conocimientos de Inglés, en temas relacionados a los negocios, tales como Marketing y Publicidad, Recursos Humanos, Contabilidad, y otros. En estos cursos, el alumno debía tener un conocimiento intermedio del idioma y se le enseñaban conceptos, terminología, además de realizar estudios de casos. El propósito de estos cursos era el de preparar a los alumnos para llevar cursos de carrera dictados enteramente en inglés.

Paralelamente, a aquellos alumnos que ingresaban sin conocimientos del idioma, se les ofrecía cursos de Inglés desde los niveles elementales, para poderlos nivelar y que pudieran llevar los cursos de Temas de Negocios. Estos cursos de nivelación carecían de créditos, pero le darían al alumno una base suficiente. Sin embargo, más adelante se notó que estos cursos no eran totalmente efectivos ya que los alumnos no lograban un desempeño apropiado en el ámbito académico una vez que tomaban los cursos de carrera en Inglés. Se decidió entonces enseñar el idioma desde el nivel elemental hasta el nivel intermedio alto de manera obligatoria, con material que presentaba las lecciones en un contexto empresarial, y eliminar los cursos de Temas de Negocios.

Simultáneamente a este cambio, se adquirió una plataforma virtual como complemento, la cual permitiría al alumno practicar el idioma fuera del aula con el propósito de afianzar lo aprendido en clase y a la vez formarlo en el aprendizaje autónomo. Luego, se estableció una reducción de cinco horas presenciales a la semana a solo dos, lo cual probó ser insuficiente. Finalmente, se estableció que fueran tres horas semanales en una sola sesión. A estos cambios, se añadió la preparación de material, por parte del docente, que permitiría al alumno desarrollar habilidades académicas de lectura, comprensión oral y redacción. Además, el profesor se vio en la necesidad de aprender a manejar el entorno virtual de la universidad, para proporcionar información, material y retroalimentación, y así interactuar con el alumno. Todos estos cambios se han ido dando en el lapso de tres años, tiempo en el cual los profesores

han tenido que adaptar y cambiar sus estilos de enseñanza, sus estrategias y sus formas de evaluación.

Sabemos que los cambios usualmente generan conflicto y en ese sentido los profesores manifestaron en diversas ocasiones su malestar ante estos cambios. Es por ello, que consideramos necesario identificar las percepciones que los docentes tienen del clima laboral del departamento de inglés de la universidad ESAN que puedan estar generando insatisfacción en el docente u otras sensaciones de malestar y que requieran de algún tipo de mejora o transformación, con el fin de lograr los objetivos esperados por la institución en la docencia del idioma dentro de un ambiente armónico para todos los miembros de esta área de la institución.

1.2. Problema de investigación

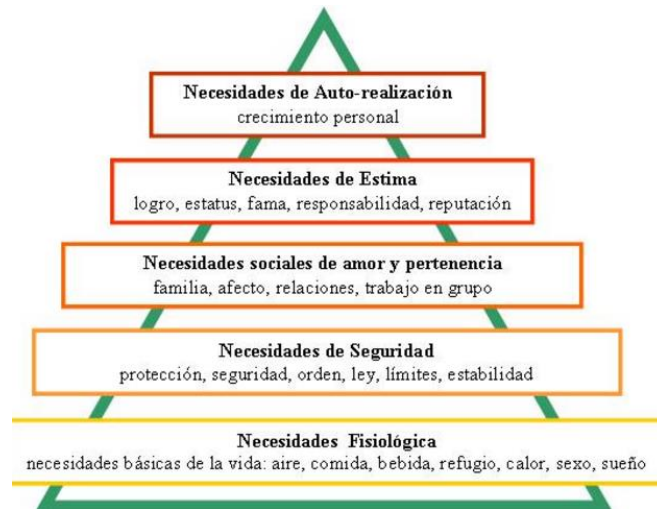
¿Cuáles son las percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN?

1.3. Justificación de la investigación

Los cambios acontecidos en el ámbito de la docencia del idioma inglés en el nivel universitario, así como los avances tecnológicos y la adopción del internet en el proceso de enseñanza y aprendizaje han generado todo un proceso de adaptación para los docentes. Además, se han tenido que adoptar nuevas normas para la gestión y coordinación del departamento generando algunas molestias en los docentes lo que ha afectado su satisfacción laboral.

En vista de la estrecha relación entre el clima laboral y los niveles de satisfacción, se hace necesario investigar cuál es la percepción que los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN tienen del clima laboral, con el propósito de hallar las dimensiones específicas sobre las que habría que aplicarse cambios o modificaciones, de ser necesarios, a fin de garantizar un ambiente laboral sano que promueva la motivación y el buen desempeño de las labores del docente, y que le proporcione la satisfacción necesaria para cubrir esas necesidades de logro y reconocimiento a las que hace referencia Maslow en su conocida pirámide de jerarquías de las necesidades, como lo muestra la Figura N° 1.

Figura N° 1
Teoría de las Jerarquías de las Necesidades, de Maslow.



Fuente: Adaptado de Chapman (2007) en Lawrence Kohlberg (2012)
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com>

Dado que el concepto de clima laboral comprende determinadas dimensiones, relacionadas a la satisfacción laboral, es relevante considerarlas. Una de estas dimensiones es la motivación, la cual está muy vinculada a la satisfacción y comprende cómo el docente percibe el reconocimiento por la labor que realiza, entre otros aspectos. Por ello, se hace importante conocer las percepciones que los docentes tienen de la motivación en el departamento de inglés.

Otra dimensión que se requiere conocer es la de la percepción que los docentes tienen de la comunicación en el departamento de inglés, tanto entre los docentes del área como en relación a la coordinación del departamento, ya que mayormente la comunicación se ha reducido al entorno virtual y muy pocas son las oportunidades de encuentro entre los docentes.

Del mismo modo, es necesario conocer la percepción que los docentes tienen de la confianza dentro del departamento de inglés, ya que el docente se ve en la necesidad de trabajar en equipos con otros docentes

con los cuales no tiene mayor vínculo y cuyos horarios de trabajo no coinciden necesariamente.

Finalmente, se necesita conocer las percepciones que los docentes tienen de su participación dentro del departamento de inglés, dado que son pocas o nulas las oportunidades que tiene de tomar decisiones dentro de él y fuera de su aula, o en otras actividades y eventos de la universidad.

El resultado de esta investigación ofrecerá información acerca de la percepción que el docente de inglés tiene del clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN que permita a la coordinación y otras autoridades de la Universidad tomar decisiones para la mejora de aquellas dimensiones que la requieran.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo General.

Identificar las percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre clima laboral para ampliar la visión teórica que sustente la investigación.
- Seleccionar y aplicar un instrumento validado que permita recoger la percepción de los docentes respecto del clima laboral en el departamento de Inglés de la Universidad ESAN.
- Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión motivación dentro del departamento de inglés de la Universidad ESAN.
- Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión comunicación dentro del departamento de inglés de la Universidad ESAN.
- Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión confianza dentro del departamento de inglés de la Universidad ESAN.

- Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión participación dentro del departamento de inglés de la Universidad ESAN.

1.5. Hipótesis de investigación

Los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN consideran que existen dificultades en el clima laboral con respecto a las dimensiones de comunicación y motivación.

Los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN consideran que no existen dificultades en el clima laboral con respecto a las dimensiones de confianza y participación.

1.6. Antecedentes de estudio

1.6.1. Antecedentes Nacionales

1. En el trabajo de investigación “Fuentes de Presión Laboral y Satisfacción Laboral en Docentes de Universidades Estatales y Universidades Privadas de Lima Metropolitana”, su autor, Álvarez (2007), se planteó como objetivos identificar las fuentes de presión laboral y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes. La investigación de tipo sustantiva se orienta a describir la realidad. El nivel de investigación es correlacional y comparativo. El diseño es transaccional, correlacional y comparativo. La muestra utilizada son docentes de universidades estatales y privadas de Lima Metropolitana, lo que la hace relevante para nuestra investigación. En esta tesis doctoral, se concluyó que la relación entre la satisfacción laboral y la presión laboral era inversa. Es decir, a mayor presión laboral, menor satisfacción laboral. También se encontraron diferencias considerables con respecto a la satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y docentes de universidades privadas, así como diferencias entre las fuentes de presión en ambos tipos de universidades. Finalmente, se pudo confirmar la hipótesis de que los factores de las fuentes de presión laboral influyen sobre los factores de la satisfacción laboral de los docentes de universidades estatales y privadas.

El aporte de la tesis en mención está fundamentado en la información que proporciona y que permite tener una base clara y comprensible de la realidad de las universidades en el contexto que nos interesa. Así también, proporciona una amplia perspectiva de los cambios que se han suscitado en la educación universitaria, debido a la globalización y otros factores. Finalmente, realiza un análisis exhaustivo de las diferentes fuentes de presión laboral y sus efectos en los docentes universitarios; reconoce el factor estrés y el síndrome de burnout y establece una relación entre las fuentes de presión y la satisfacción laboral del docente universitario.

2. Gamarra , Helen (2014) en su tesis “Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro Categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la Ugel 04 de Comas” analiza la percepción de los directivos y docentes sobre cuatro categorías (confianza, presión, apoyo y reconocimiento) del clima organizacional en una institución educativa estatal de la Ugel 04 de Comas. En esta tesis de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada. A través de grabaciones, la información fue clasificada en categorías. El trabajo encontró diferentes tipos de percepciones de parte de directivos y docentes, según las categorías analizadas. Así, en cuanto a la categoría confianza entre directivos y docentes, se encontró que había una percepción de satisfacción en las relaciones interpersonales.

Sin embargo, se encontró un nivel de descontento en cuanto al manejo de conflictos, y diferencias entre los profesores lo que genera problemas en el trabajo en equipo. En relación a la categoría presión, se encontró insatisfacción por falta de supervisión constante, y en la categoría apoyo, se halló satisfacción por la presencia de ayuda de la dirección. Finalmente, en la categoría reconocimiento, se encontró insatisfacción tanto en los directivos como en los docentes, ya que no reciben ningún tipo de incentivo, ni económico ni de otra índole.

El aporte de esta investigación está en la vasta conceptualización sobre el clima organizacional, sus tipos, componentes, características e importancia. También es valorable su análisis de dos de las categorías estudiadas en nuestro estudio, como son la confianza y el reconocimiento.

3. En el trabajo “Nivel de Satisfacción Laboral de los Profesores de Inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco” en Lima-Perú, Chiappe, Eleonora (2015) tuvo como objetivo identificar el nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco. A pesar de estar enmarcado en el paradigma positivista, el trabajo no busca la generalización, por ello podría considerarse como un estudio de casos. Su enfoque es cuantitativo y de corte transversal. Entre las conclusiones a las que se llegó en este estudio están el hecho de que ya que la mayoría de profesores cuenta con más de diez años de servicio en la institución, pueden mostrar cierta reticencia al cambio.

Otra conclusión, es que los profesores se mantienen enseñando los mismos niveles de idioma lo que conlleva a un detrimento en el manejo del idioma, y en la diversidad de las estrategias de enseñanza en secundaria. También se concluyó que la exigencia por la obtención de títulos en educación por parte de la institución ha significado la falta de certificación en el dominio de niveles más altos del idioma. Por otro lado, se encontró una alta satisfacción en todas las dimensiones de la satisfacción laboral. Sin embargo, la hipótesis planteada fue hallada nula.

El aporte de esta investigación radica en la muestra, ya que presenta realidades características de los profesores de inglés. Así también es valioso el aporte que da al presente estudio ya que evalúa los niveles de satisfacción laboral, los cuales están estrechamente ligados a las percepciones que ellos tienen del clima laboral en la institución en la que laboran.

4. El artículo “Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias” elaborado por Palma, Sonia y publicado en la Revista de Investigación en Psicología en Julio de 2000, tiene como objetivo describir y comparar las características de la motivación y el clima laboral en personal de universidades particulares, en relación al sexo, tiempo de servicio y grupo ocupacional. La población estuvo conformada por trabajadores y personal docente de tres universidades particulares, a los que se les aplicó la Escala de Motivación basada en los planteamientos teóricos de David McClellan para medir la necesidad de logro, poder y afiliación. También se les aplicó la Escala de Clima Organizacional, para medir la percepción de los trabajadores con respecto al ambiente laboral.

En este estudio se concluyó que los niveles de motivación están en el límite de lo que se requiere para asegurar el logro de metas personales e insitucionales, lo que pone en peligro el cumplimiento de la misión de la organización, así como la calidad de la educación.

El aporte del artículo en mención radica en la riqueza de su contenido teórico referente a la motivación, por ser una de las dimensiones a estudiarse en la presente investigación.

1.6.2. Antecedentes Internacionales

1. En el artículo “Percepción de las Fuentes de Estrés Laboral y sus Efectos en el Docente Universitario” realizado por Valadez, Alfonso; Bravo, María y Vaquero, José y publicado en la Revista Latinoamericana de Medicina Conductual, 2014, se buscó identificar las percepciones y valoraciones que los docentes universitarios hacen de las condiciones laborales que pudieran considerar como estresantes y comparar sus efectos. Para ello, se aplicaron dos instrumentos a 418 profesores de dos universidades, una pública y una privada. Uno de los instrumentos fue el Inventario de Percepción de Estrés en Profesores Universitarios, y el otro fue el Inventario de Efectos del

Estrés en Profesores Universitarios. La información fue analizada con el programa SPSS versión 17.

Se concluyó de manera general que los docentes universitarios han sufrido alguna vez de estrés laboral, síntomas físicos de diversa índole, así como diversos padecimientos propios de la labor que realizan. Estos padecimientos, según los autores, manifiestan la gran insatisfacción, desmotivación y malestar en las aulas, o incluso en la institución en la que laboran. Demuestra que la salud y el bienestar del docente puede y de hecho es afectada por la labor que realiza, el ambiente laboral y varios otros factores que desencadenan diversos males.

Este trabajo da luces en cuanto a los posibles efectos y consecuencias del estrés y otros factores, entre ellos algunos considerados dentro de las dimensiones que conforman el clima laboral.

2. El objetivo del trabajo de investigación “Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden”, publicado en la revista Educar 27, 2000, España y realizado por Martín, Mario, es establecer un modelo para medir el clima organizacional de una manera integral basado en múltiples estudios de los diferentes investigadores y sus contribuciones en cuanto a los elementos, variables y dimensiones. El trabajo de Martín, logra un estudio exhaustivo sobre las diferentes definiciones conocidas con respecto al clima laboral, sus tipos y las dimensiones que actúan en él, para un análisis integral del mismo. Finalmente, concluye que para el análisis del clima laboral en organizaciones educativas se deben considerar seis dimensiones, a fin de que puedan mejorar y así adaptarse a las exigencias del ámbito social y educativo.

Gracias a la riqueza de las definiciones de clima laboral y sus dimensiones el aporte a este trabajo es de gran importancia para comprender el clima laboral desde diferentes perspectivas. Así mismo, su contribución mayor es el modelo de clima laboral en centros educativos, el cual da pie al instrumento que se utilizará en la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio del clima laboral ha tomado particular importancia a lo largo de las últimas décadas. Para García (2009) la importancia del diagnóstico del clima laboral radica en que, a través de él, la organización y sus administradores obtienen información con respecto a cuáles son las percepciones que los miembros de la organización tienen del clima laboral y determinan sus actitudes. De esta manera podrán tomar decisiones para contribuir con la mejora del ambiente y la productividad de la organización.

Existen muchas teorías del clima laboral, y aún los autores han establecido diversas formas de referirse a él. Mientras que algunos investigadores hacen referencia al clima organizacional, otros al clima laboral y otros a clima institucional, también los hay aquellos que indican que el clima laboral puede referirse a la organización de manera global, o delimitarse a una de sus partes, como en el caso de los departamentos o áreas de trabajo al interior de la empresa u organización.

Orbegoso (2010) hace una revisión exhaustiva de los trabajos de investigación del clima laboral y organizacional por autores peruanos, en la que encuentra que la mayor parte de ellos hace uso de fuentes de información secundaria o terciaria, y un alto uso de documentos de Internet. Según Orbegoso, esto originaría un manejo superficial de los conceptos y principales problemas teóricos del clima laboral, lo que significaría una deficiencia en la explicación de los resultados obtenidos. Con todo ello, Orbegoso describe la problemática en relación a los diferentes aspectos del concepto de clima laboral, en otros países, y busca

de esta manera presentar una revisión actualizada de su concepto, desde sus orígenes, así como las dificultades de su definición. Este autor concluye que aún queda mucho por hacer en cuanto a la investigación de clima laboral, sobre todo en cuanto a propuestas de cambio y mejora.

2.1. Origen y antecedentes del Clima Laboral

El estudio del clima laboral encuentra sus orígenes en la llamada psicología industrial, la cual surge a partir de la necesidad de establecer sistemas para la selección de personas idóneas para el trabajo así como sus formas de remuneración. Posteriormente, esta rama de la psicología fue conocida como psicología organizacional, y es a partir de su aparición que surge el término de clima organizacional planteado por Lewin (1951) en su estudio sobre el campo psicológico al que denomina espacio vital. Este espacio, hace referencia a la percepción que el individuo tiene del mundo que lo rodea, la cual es por ende subjetiva, pero que también implica elementos objetivos que están conformados por las condiciones sociales, físicas y ambientales. Estos elementos, son los que limitan el campo psicológico. Los cambios en este campo determinan los cambios en la conducta del individuo. De igual manera, Lewin observó que era de vital importancia para las personas alcanzar sus objetivos independientemente de su motivación y asimismo, halló que la tendencia a no abandonar los intereses personales y aquello con lo cual los individuos estaban comprometidos por propia iniciativa era un factor que todos tienen en común. Lewin entiende la conducta del individuo como resultado de los procesos que existen en la vida de los grupos. De allí que el desempeño del grupo dependerá del tipo de liderazgo. De su teoría se deriva la idea de que los objetivos deben ser alcanzables, ya que de lo contrario, se generará un conflicto interno.

Desde otra perspectiva, Fernández y Sánchez (1996), citados en Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007), ubican el estudio del clima laboral dentro de la psicología cognitiva, ya que observan que el individuo comprende la organización de la cual forma parte y luego procesa, elabora, guarda y finalmente recupera esa información que percibe con sus sentidos, lo cual se manifiesta en una determinada conducta.

2.2. Teorías del Clima Laboral

A continuación exponemos algunas de las teorías más trascendentales:

2.2.1. La Teoría del Clima Laboral según Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) presentan el primer modelo de clima laboral, a partir del cual muchos otros surgen con ciertas similitudes, pero sin estar de acuerdo en cuanto a sus dimensiones. A continuación detallamos los modelos teóricos clásicos, los cuales explican la composición del clima laboral.

Estos autores definen al clima organizacional como la suma de las percepciones que los trabajadores tienen de la organización a la que pertenecen. Ellos desarrollaron un instrumento para recoger las percepciones del ambiente organizacional. Para estos dos autores, el clima laboral influye en las decisiones organizacionales al crear ciertos tipos de creencias acerca de cuáles serán las consecuencias de determinadas acciones. Lo importante de este trabajo radica en la conclusión de que a través de un cuestionario apropiado los miembros de una organización pueden informar acerca de las propiedades del clima organizacional, así como del clima ético de las organizaciones a las que pertenecen.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un modelo de clima laboral que contempla seis dimensiones, que detallamos en la tabla a continuación:

Tabla N° 1

Modelo de Clima Laboral según Litwin y Stringer.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Estructura	Explica cómo son percibidas las obligaciones, las reglas y las políticas de la organización.
2. Responsabilidad individual	Se trata de la obligación y autonomía al realizar el trabajo.
3. Remuneración	Es la justicia distributiva en relación con el salario.
4. Riesgo y toma de decisiones	Describe el nivel de reto y riesgo en el trabajo.
5. Apoyo	Tiene que ver con la consideración de parte de los colegas y supervisor.
6. Tolerancia al conflicto	Describe cuánta libertad tiene el empleado para opinar sin recibir represalias.

Fuente: Litwin & Stringer (1968), Motivation and organizational climate.

Uribe (2015) hace mención a Tagiuri y Litwin, (1968) quienes llegan a la misma conclusión afirmando que el clima laboral es el resultado de una serie de percepciones por parte de los trabajadores y que determinan en gran manera su conducta y motivación. Por esta razón, el clima laboral es una característica relativamente estable del tipo de ambiente al interior de una organización, que al ser reconocida por sus miembros, influye en su conducta, y puede ser descrita a través de valores de un grupo de propiedades de la organización.

2.2.2. La Teoría del Clima Laboral según Brunet

Para Brunet (2004), el clima laboral es el reflejo de los valores, actitudes y creencias de quienes lo conforman, los que a su vez, se convierten en elementos del mismo. Así, Brunet resalta la importancia del diagnóstico y análisis del clima laboral con tres finalidades: evaluar las causas de conflicto, estrés o insatisfacción que originan posturas o conductas negativas con respecto a la organización; realizar cambios a través de los cuales el administrador pueda identificar las áreas en las que es necesario intervenir; y anticipar la aparición de problemas a través del seguimiento del progreso de la organización. Según Brunet, el

administrador tiene la capacidad de influir sobre el clima laboral, a fin de llevar a cabo una mejor gestión de la organización.

Brunet presenta las características del concepto clima laboral según Tagiuri y afirma que el clima laboral en la organización “*es una configuración de las características de la organización*” (Tagiuri, 2004, p. 12). Para Brunet es evidente la influencia del clima laboral sobre el comportamiento del individuo en su trabajo. El clima laboral es un elemento de múltiples dimensiones que al sumarse forman un clima laboral particular con sus características propias, representando de cierta manera la personalidad de la organización, la cual influye sobre el comportamiento de los individuos que la conforman.

Al analizar las investigaciones sobre clima laboral, Brunet (2004) llega a la conclusión de que su concepto es una fusión de las escuelas de la Gestalt y la escuela Funcionalista, cuyo punto en común es el énfasis en que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente ya que las organizaciones y sus grupos originan diversos comportamientos de manera que el individuo busca mantener un nivel de equilibrio (homeostasis) que le permita adaptarse a su entorno.

2.2.3. La Teoría del Clima Laboral según Likert

Likert (1974), mencionado en Brunet (2004) establece que la forma en la que los trabajadores se comportan dentro de la organización está determinada por la conducta de la administración y también por sus propias percepciones acerca de las condiciones de la organización. Likert engloba una serie de elementos inherentes al trabajador tales como: sus valores, percepciones, esperanzas, capacidades, los cuales determinan su percepción de la realidad, mas no la realidad objetiva. “*Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar*” (Brunet, 2004, p. 28).

Según esta perspectiva, entonces se pueden separar los cuatro elementos principales que influyen sobre la percepción individual del clima laboral y que explican los microclimas dentro de una organización (Brunet, 2004). Estos factores son:

1. Los parámetros relacionados al contexto, a la tecnología y a la conformación del sistema organizacional.
2. El lugar en la jerarquía que el trabajador ocupa dentro de la organización y el salario que recibe.
3. Factores personales, tales como personalidad, actitudes y su nivel de satisfacción.
4. La percepción que los individuos tienen del clima laboral de la organización, desde todos los estratos: subordinados, colegas y superiores.

En Martínez, Ramos y Moliner (2015), vemos que Likert (1967) tomó en cuenta ocho grandes dimensiones que los trabajadores perciben:

1. Las formas de liderazgo o mando.
2. Las fuerzas motivacionales entendidas como procedimientos y prácticas motivadoras y que cubren las necesidades de los trabajadores.
3. Los procesos de comunicación y la forma de llevarlos a cabo.
4. Los procesos en los cuales los objetivos de la organización influyen y jerarquizan.
5. Los procesos de toma de decisiones y reparto de funciones.
6. Los procesos utilizados para marcar el sistema a través del cual se fijan objetivos y directrices.
7. Los procesos de control y cómo es distribuido entre las instancias de la organización.

8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Para Fernández (2006), las organizaciones exitosas se caracterizan porque los supervisores se enfocan en los elementos humanos de los problemas de los individuos, ayudan a llevar a cabo el trabajo de manera efectiva, están más enfocados en los objetivos y no tanto en los métodos, e involucran a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, si el supervisor busca obtener producción de sus trabajadores ejerciendo presión sobre ellos, los resultados son totalmente opuestos.

Fernández (2006) menciona que Likert distingue cuatro sistemas de administración:

1. El sistema autoritario.
2. El sistema de autoridad benevolente.
3. El sistema consultivo.
4. El sistema participativo.

Como mencionamos anteriormente, si según Likert, la conducta de la administración determina la actitud de los trabajadores entonces se entiende que los sistemas administrativos arriba enumerados, determinan equivalentes tipos de clima laboral, los cuales se mencionan más adelante.

Lo más importante en la administración es considerar las expectativas, valores y destrezas de los miembros de la organización, tal y como lo manifiesta Fernández: *“Indicadores y medidas son el nivel de motivación, el grado de confianza entre niveles jerárquicos y subunidades, eficiencia y adecuación del proceso de comunicación, amplitud con la que las metas de los grupos e individuos facilitan las metas de la organización, etc.”* (Fernández, 2006, p. 57)

Vemos pues que, a pesar que no se encuentra en los escritos de Likert ninguna referencia directa al clima laboral, las ideas que desarrolla son muy similares. Por ejemplo, Likert establece que los

valores del grupo, la estabilidad de estos valores, la atmósfera del grupo y la conformidad a los estándares establecidos que el grupo demanda, determinan que el grupo tenga una influencia positiva o negativa sobre el crecimiento y conducta de sus miembros. Los valores a los que hace referencia se alinean con conceptualizaciones posteriores del concepto cultura.

En cuanto a la atmósfera, Likert subraya que ésta debe ser cálida, de apoyo y llena de comprensión. Para Likert, la fuente de esta “atmósfera” es el líder, el cual ejerce una importante influencia al establecer el tono y la atmósfera del grupo de trabajo mediante sus principios y prácticas de liderazgo. El considera el liderazgo como un factor crítico en la determinación de la motivación del empleado y la efectividad organizacional. Así mismo, propone que la atmósfera proporciona el contexto donde tienen lugar toda interacción, la resolución de problemas, y la toma de decisiones, de manera que el líder viene a ser una fuente de apoyo y de entusiasmo que da significado a la misión y objetivos del grupo. Los investigadores contemporáneos describen esto como la necesidad de un clima social positivo así como de un clima estratégico orientado al logro de objetivos dentro del grupo.

Finalmente, es necesario mencionar que Likert enfatiza la necesidad de medir regularmente la atmósfera de los grupos, lo cual puso el fundamento para la medida cuantitativa del constructo clima laboral que surgió posteriormente (Ehrhart, M., Schneider, B., Macey, W., 2014).

2.2.4. La Teoría del Clima Laboral según Martín Bris

Para Martín (2000) el clima laboral es uno de los elementos que determinan y facilitan los procesos de organización y gestión, así como los de innovación y cambio. Su enfoque se basa en el principio de que las organizaciones son entidades vivas que constantemente aprenden y reflexionan acerca de sus procesos y su contexto. Por ello, el clima laboral tendrá gran repercusión en tales procesos como también en los resultados, dándole así la calidad necesaria. Martín reconoce la existencia de múltiples dimensiones de clima laboral, y afirma que a pesar de que esto hace difícil una única definición, permite identificar algunos tipos de clima laboral.

Asimismo, afirma que es posible la medición del clima laboral, la cual lleva a conocer el tipo que predomina y su grado de influencia.

Según Martín, a pesar de que el clima laboral ha sido investigado ampliamente, las investigaciones que se han llevado a cabo han sido realizadas utilizando diversos instrumentos aplicados a una pluralidad de variables, lo cual ha causado un sinnúmero de conceptos, definiciones y terminología sobre el clima laboral. Desde esta perspectiva, Martín encuentra el clima laboral como un objeto de estudio complejo. Si bien es cierto, Martín elabora su trabajo en torno al clima laboral en instituciones educativas, desde la percepción del alumnado, también toma en cuenta las percepciones de los profesores, y aún otros miembros de la comunidad educativa.

Martín considera que para conceptualizar el clima laboral deben considerarse algunos puntos importantes. En primer lugar, es necesario considerar que el clima laboral es una percepción individual, sea que dicha percepción sea la misma que tienen otros miembros de la organización o no. De igual manera, Martín sostiene que son las conductas y actitudes de los individuos desde sus diferentes roles y posiciones dentro de la organización las que dan forma al clima laboral. Finalmente, Martín indica que es importante reconocer que el clima laboral es un concepto conformado por múltiples dimensiones.

Sobre esta base, Martín añade que el clima laboral es, por lo tanto, un constructo difícil de definir, cambiante y complejo. Para él, el clima laboral se refiere siempre a la organización y podría ser considerada como la personalidad de la misma, siendo frágil y vulnerable. Además, para Martín, el clima laboral influye en la satisfacción de los individuos que componen la organización, así como en su desarrollo personal y profesional e influye en la conducta de los mismos. A continuación explicamos detalladamente las variables y dimensiones de la presente investigación.

2.3. Clima laboral

2.3.1. Concepto de Clima Laboral

A continuación se presentan algunos conceptos de clima laboral desarrollados por diversos autores:

Para Brunet (2004), el clima laboral es la personalidad de una organización y lo que los empleados perciben de ella.

Méndez (2006), por su parte, menciona que el clima laboral es el resultado de la influencia que un sistema de valores, actitudes y creencias ejercen en los procesos de interacción social que las personas establecen entre sí al interior de una organización.

Dessler (1976) mencionado en García (2009), afirma que el clima laboral describe las percepciones del trabajador con respecto a la organización para la cual trabaja y representa la opinión que tiene de sus elementos, tales como autonomía, estructura, recompensas y otros.

Para Forehand y Gilmer (1964), citados en Uribe (2015), el clima laboral es el conjunto de características que describen a la organización, la diferencian de otra e influyen en la conducta de sus miembros.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) afirman que el clima laboral está conformado por los efectos subjetivos que los trabajadores perciben del sistema formal, y otros elementos que actúan sobre las actitudes, creencias y valores, además de la motivación que los individuos tienen en la organización para la que trabajan.

Martín (2000) manifiesta que el clima laboral siempre se refiere a la organización, representa su personalidad, es permanente y frágil, e incide sobre la satisfacción de los trabajadores.

Finalmente, para Tagiuri y Litwing (1968), mencionados en Uribe (2015), el clima laboral es el conjunto de interpretaciones

que los miembros de una organización hacen de las características de esta y que influyen en su comportamiento.

Tomando en cuenta estos conceptos, se puede decir que el clima laboral es el conjunto de aspectos de la organización tales como las condiciones de trabajo, estructuras, procesos y relaciones que el trabajador percibe de determinada manera y que influyen sobre su comportamiento dentro de la misma, definiendo ciertos factores tales como su motivación y satisfacción laboral.

2.3.2. Características del Clima Laboral

Desde la perspectiva de Litwin y Stringer (1968), el clima laboral tiene las siguientes características o dimensiones.

1. Estructura. Relacionada a las normas y limitaciones de la organización.
2. Desafío y responsabilidad. Se refiere a un sentido de autonomía.
3. Recompensas. Tiene que ver con la sensación de que la organización otorga una recompensa justa por el trabajo realizado.
4. Calor humano y apoyo. Implica la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo.
5. Riesgos y aceptación. La sensación de los desafíos y riesgos en el trabajo.
6. Tolerancia hacia los conflictos.
7. Identidad organizacional. Se refiere al grado de lealtad hacia el grupo.
8. Normas y expectativas para el desempeño. Tiene que ver con la percepción de la importancia que la organización le da al trabajo realizado.

Halpin y Croft (1970), mencionados en Méndez (2006), reconocen cinco características del clima laboral, desde la perspectiva de las relaciones interpersonales percibidas por los individuos con respecto del superior.

1. Solidaridad. Se refiere a la percepción de los individuos de que sus necesidades personales son cubiertas.
2. Consideración. Es la percepción de que las autoridades los apoyan.
3. Producción. Se refiere a la percepción de que los superiores desarrollan un alto grado de dirección de la organización.
4. Intimidad. Percibe una atmósfera de cordialidad en la organización.
5. Confianza. Es la percepción de la evidencia de motivación a los trabajadores por parte de la organización.

Para Halpin y Croft estas percepciones generan un clima laboral que va de abierto a cerrado.

2.3.3. Tipos de Clima Laboral

La clasificación del clima laboral está determinada por la perspectiva personal de cada autor, de esta manera se encuentran múltiples tipos de clima laboral que manifiestan la visión que cada investigador tiene de él.

Litwin y Stringer (1968), reconocen la influencia del tipo de liderazgo sobre la percepción del clima laboral por parte de los miembros de la organización, quienes pueden identificar el clima laboral de afiliación, poder y logro.

Likert (1967), citado por Brunet (2004), reconoce dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Estos dos tipos de clima laboral son: Clima autoritario y clima participativo.

1. Clima autoritario: Sistema I
 - a) Autoritarismo explotador. Este tipo de clima se caracteriza por la falta de confianza de parte del superior hacia los empleados. Las decisiones son tomadas desde arriba y los empleados trabajan en una atmósfera de miedo y amenazas. La comunicación entre la administración y los empleados es básicamente descendente y está limitada a instrucciones y directivas.
 - b) Autoritarismo paternalista. En este tipo de clima, los empleados perciben un ambiente estable a pesar que algunas decisiones se toman desde arriba en la jerarquía de posiciones y otras veces en las posiciones medias. La relación entre la administración y los empleados es básicamente condescendiente. La motivación se realiza a través de recompensas y eventualmente castigos.
2. Clima participativo. Sistema II
 - a) Clima consultivo. En este tipo de clima, la administración confía en sus empleados. Las decisiones se toman en las posiciones altas de la organización, sin embargo algunas decisiones son tomadas por los niveles inferiores. Hay una intención de suplir las necesidades de estima y prestigio, y la motivación se da en base a recompensas y eventuales sanciones. Se desarrolla una sensación de responsabilidad en todos los niveles, y la dirección se desarrolla de forma dinámica en base a objetivos.
 - b) Participación en grupo. Este tipo de clima se caracteriza por la total confianza que la administración tiene en sus empleados. Las decisiones se toman en todos los niveles de una manera integrada. La comunicación es en todas direcciones, hacia arriba, hacia abajo y de manera lateral. La motivación es alta y está basada en la participación e inclusión. Hay una atmósfera de cordialidad y amistad entre los superiores y los empleados, en la que el rendimiento es evaluado en términos de objetivos alcanzados. Hay una

sensación de equipo que incluye a todos los niveles de trabajo.

Según Brunet (2004) esta clasificación de los climas según los sistemas de Likert explica mejor cómo los individuos perciben el clima laboral en la organización, y hace énfasis en el hecho de que la participación de los empleados en la toma de decisiones es un factor importante de motivación.

Hellriegel y Slocum (2004) por su parte, basan su clasificación del clima laboral en la percepción que los individuos tienen de la motivación que generan los superiores en los trabajadores. En esta clasificación se encuentran el de injusticia, apatía y explosivo.

Por otro lado, según Chiang, Martín y Núñez (2010), la clasificación del clima laboral se debe realizar según tres criterios: nivel, tipo y tipologías:

- Nivel descriptivo: Hace referencia a los niveles sociales que el individuo describe y que pueden ser el clima laboral del equipo de trabajo, del departamento y de la organización.
- Tipos de clima laboral: Chiang et al. examinan los diferentes tipos de clima basados en los trabajos de diferentes autores, entre los cuales, algunos afirman que para que exista el clima laboral debe haber consenso entre las percepciones de los individuos, mientras que otros interpretan la falta de consenso.

La variedad de tipos de clima laboral, se debe a estas diferencias y son:

1. Clima Psicológico. Se refiere a las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las cuales pueden variar de un individuo a otro.
2. Clima Agregado. Se refiere a las percepciones de los individuos que pertenecen a un grupo o jerarquía identificable dentro de la organización, tales como área,

sector, departamento u otros. Debe haber consenso en estas percepciones para lograr la unidad.

3. **Clima Colectivo.** Hace referencia a las percepciones de los individuos en relación a situaciones y contextos, donde las percepciones sean similares. Un factor importante del clima colectivo es la interacción de los individuos que comparten las percepciones.
4. **Clima de la organización.** Se refiere a las percepciones individuales de las estructuras y del clima que pueden ser evaluadas. El clima laboral revela las orientaciones de los miembros de la organización, las cuales pueden ser comparadas con las percepciones. De esta manera, el clima laboral es considerado un descriptor de las propiedades de la organización, manifestados en la expresión de las experiencias que cada individuo tiene con la organización.

2.3.4. Importancia del Clima Laboral

Según Brunet (2004), la importancia del clima laboral radica en que éste es el reflejo de los valores, actitudes y creencias de los individuos que la conforman y a su vez se convierten en aspectos del clima laboral. Brunet menciona tres razones por las cuales los gerentes o administradores deben analizar el estado del clima en sus organizaciones:

1. Medir los factores de estrés, insatisfacción o conflicto que originan actitudes negativas hacia la organización.
2. Hacer cambios que pongan en evidencia los elementos sobre los cuales se deba intervenir o tomar decisiones.
3. Continuar con los objetivos de desarrollo de la organización, anticipando la aparición de posibles problemas.

Tomar estas medidas permitirá a los gerentes y administradores tener un mejor control del clima laboral y así lograr una administración más efectiva.

Gan y Berbel (2007) por su parte, afirman que los conceptos de clima laboral enfatizan su importancia sobre la motivación y el desempeño profesional. Otro aspecto que resaltan estos autores es que el clima afecta de manera directa el grado de identificación de los miembros de una organización con ella. De acuerdo a esto, un clima laboral positivo contribuye a que los miembros de la organización se identifiquen con ella, mientras que un clima negativo dará como resultado que los individuos no se sientan identificados con la organización ni sus objetivos.

Asimismo, el estudio del clima en la organización es importante pues *“permite detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros”* (Gamarra, 2014, p. 29). Esta autora menciona a Guillén (2000) quien establece la importancia del clima laboral por cinco razones:

1. Permite conocer las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros de la organización en cuanto a diferentes aspectos involucrados en una organización, tales como estructura, dirección, procedimientos, etc.
2. Da información acerca de las condiciones laborales dentro de la organización.
3. Estimula la intervención en las actividades del sistema.
4. Permite impulsar las formas de comunicación y relación laboral.
5. Ayuda a alcanzar una visión de integración dentro de la organización.

Gamarra concluye que es de suma importancia medir y evaluar cómo perciben el clima de la organización los miembros que la componen, tanto de manera individual como grupal, ya que las percepciones de cada individuo son diferentes. De esta manera existirá una mejor comprensión del clima laboral como un elemento de constante cambio.

2.4. Dimensiones del Clima Laboral según Martín Bris

Para llevar a cabo su estudio, Martín se centra en cuatro dimensiones, las cuales usaremos para realizar el trabajo que nos ocupa. Estas cuatro dimensiones son: Comunicación, Motivación, Confianza y Participación.

2.4.1. Dimensión comunicación

Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M.A., Montalbán, M., Sánchez y E., Zarco (2004) definen la comunicación como el proceso mediante el cual se transmite una idea o mensaje desde un emisor hasta un receptor, con el propósito de suscitar en él una respuesta o un cambio de comportamiento, actitud u opinión. En este proceso pueden llevarse a cabo influencias recíprocas.

Para Arbaiza (2010), la comunicación tiene lugar cuando una persona (emisor) se relaciona con otra (receptor) al enviar un mensaje. Esto significa que la comunicación involucra a dos o más personas: la que emite el mensaje y la que lo recibe.

Amaru (2009), por su parte, indica que el proceso de comunicación implica transmitir información y significados. Si no hay transmisión no habrá comunicación, y menciona que los elementos en la comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y retroalimentación.

- Emisor - Receptor: codifica el mensaje antes de enviarlo, convirtiéndolo en símbolos, lenguaje, signos, etc. El receptor por su parte, decodifica el mensaje utilizando el mismo sistema de símbolos.
- Mensaje: es la información que el emisor envía a través de un canal de comunicación.
- Ruido: son las interferencias que impiden la comprensión del mensaje. Pueden ser externos como los ruidos propiamente dichos, o internos como, por ejemplo la falta de atención por parte del receptor y otros.

- Retroalimentación: Es el retorno de la información por parte del receptor al emisor. La retroalimentación asegura una comunicación eficaz y es por ello un elemento importante en este proceso.

Amaru (2009) también menciona dos tipos de comunicación: oral y escrita.

- Comunicación oral: es la forma primaria de comunicación que implica el idioma, la expresión corporal, los gestos, el tono de voz, etc. En las organizaciones, el gerente debe ser un buen comunicador oral. Robbins (2004) agrega que la ventaja de la comunicación oral es la rapidez con que se envía el mensaje y se obtiene la retroalimentación.
- Comunicación escrita: Es más compleja que la comunicación oral ya que utiliza un segundo sistema de codificación. La comunicación escrita es de mucha importancia en las organizaciones, por ello los trabajadores dentro de ellas necesitan desarrollar esta habilidad. Las más utilizadas ahora son los correos electrónicos y memorándums. Para Robbins (2004), una desventaja de la comunicación escrita es que requiere de tiempo y no hay retroalimentación directa, puesto que se desconoce si el receptor comprendió el mensaje.

Para Robbins (2004) existe un tercer método para la comunicación interpersonal:

- La comunicación no verbal: Se considera como comunicación no verbal los gestos, los movimientos corporales, los énfasis en ciertas palabras, el tono de la voz y el volumen, y las expresiones faciales. Todos ellos unidos a la comunicación oral transmiten un significado más completo.

A continuación presentamos los elementos que conforman una buena comunicación dentro de las organizaciones.

2.4.1.1. Fluidez comunicativa

Arbaiza (2010) afirma que la comunicación en las organizaciones implica la aplicación de una serie de técnicas y actividades orientadas a *“facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”*. (Arbaiza, 2010, p. 283)

Según Amaru (2009), los procesos organizacionales se facilitan si los administradores promueven la comunicación en tres direcciones:

- Comunicación hacia abajo: de los niveles superiores de jerarquía a los inferiores. Este tipo de comunicación se utiliza para dar directrices, órdenes e información a fin de que los trabajadores sepan y así mejoren su desempeño.
- Comunicación hacia arriba: se refiere básicamente a comunicación de tipo informativo que fluye desde los niveles más bajos de la jerarquía de la organización hacia los niveles más altos.

Para Chiavenatto (2009a) la comunicación hacia arriba puede ser de cuatro tipos:

1. Problemas y excepciones: transmiten información acerca de irregularidades.
 2. Sugerencias para mejorar: transmiten ideas a fin de mejorar la calidad en el trabajo.
 3. Informes de desempeño: son los que informan acerca del cumplimiento de las obligaciones.
 4. Información contable y financiera.
- Comunicación lateral: es el que se da entre unidades de trabajo del mismo nivel. Este tipo de comunicación facilita los procesos y la toma de decisiones. En

organizaciones que hacen uso de alguna forma de trabajo de grupo, este tipo de comunicación es importante y debe ser fluida.

2.4.1.2. Efectividad de la comunicación interpersonal

Según Amaru (2009), la efectividad de las relaciones interpersonales en las organizaciones radica en la calidad del proceso de comunicación. En primer lugar, es importante que los códigos usados en la comunicación y en la retroalimentación sean los mismos tanto en el emisor como en el receptor. Amaru explica que los comunicadores en la organización deben estar alertas a cualquier diferencia de códigos como pueden ser el vocabulario, niveles de educación, acentos, etc. Del mismo modo, deben ser capaces de establecer oportunidades de retroalimentación ya que de esta manera la comunicación fluirá en ambos sentidos y no en uno solo.

Por otro lado, Arbaiza (2010) sostiene que no habrían relaciones interpersonales si no existiera la comunicación entre personas. Dentro de las organizaciones, afirma, los problemas aparecen cuando los gerentes no logran comunicarse con los demás debido a las diferencias de percepciones, personalidad, y formas de relacionarse con otros, ya que estos aspectos influyen en la capacidad de comunicarse de las personas.

2.4.2. Dimensión motivación

Arbaiza (2010) hace una clasificación de las teorías de la motivación, en base a tres categorías.

1. Teorías de contenido. Abarca las teorías enfocadas en los factores internos de la persona, y que está formado por cuatro teorías:
 - a) La teoría de las necesidades de Maslow. Están clasificadas de la siguiente manera:

- i. Fisiológicas, o biológicas como la alimentación, sexo, refugio, etc.
- ii. Seguridad, que implica protección de amenazas físicas o emocionales.
- iii. Sociales, relacionada con los afectos, el sentido de pertenencia, interacción.
- iv. Estima, incluye la auto-estima, el sentido de reconocimiento y valoración.
- v. Autorrealización, implica el esfuerzo del individuo por alcanzar su desarrollo pleno y máximo potencial.

Según Maslow no es posible alcanzar la satisfacción de las necesidades superiores si no se satisfacen primero las básicas. De acuerdo a su teoría, no satisfacer las necesidades de la persona generan un sentimiento de frustración y otros sentimientos negativos.

b) La teoría ERC de Alderfer, este autor plantea tres niveles de necesidades:

- i. Existencia: Equivalen a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- ii. Relación: Equivalen a las necesidades sociales y de interacción.
- iii. Crecimiento. Equivalen a las necesidades de estima y autorrealización.

A diferencia de Maslow, Alderfer no establece jerarquía entre las necesidades, sino que para él estas necesidades incluso se pueden dar de manera simultánea.

c) La teoría de los Dos Factores de Herzberg, higiene y motivación.

- i. Factores de higiene. Son considerados como externos al individuo. En el caso de las organizaciones se trata del entorno físico, las estructuras y reglamentos de la institución.
- ii. Factores de motivación. Son considerados como las que se dan internamente en la persona. Tienen que ver con

el trabajo en sí e involucra elementos como la autonomía, autoevaluación, el logro, el reconocimiento por el trabajo realizado, y otros.

Para Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino más bien una falta de satisfacción. Asimismo, lo opuesto a la insatisfacción es la falta de ella.

- d) La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland, este autor plantea que las necesidades son aprendidas de acuerdo al entorno que rodea al individuo. Están clasificadas de la siguiente manera:
 - i. Necesidad de logro, orientado a alcanzar éxito.
 - ii. Necesidad de poder, la cual influye sobre otros.
 - iii. Necesidad de afiliación, relacionada con las relaciones interpersonales.

Para este autor, una vez que surge una necesidad, esta se convierte en el motor que lleva a la persona a conducirse de cierta manera con el fin de hallar satisfacción.

- 2. Teorías de los procesos. Enfocadas en lo que motiva a las personas.
 - a) La teoría de las expectativas de Vroom, establece que los individuos alcanzan satisfacción cuando perciben que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados. Para ello, Vroom (1964), citado en Arbaiza (2010), indica que deben darse cuatro elementos:
 - i. Resultados de primer y segundo orden, donde el primer orden se refiere a la manera en que se realiza el trabajo y el segundo orden está relacionado con las recompensas que resulten del primer orden.
 - ii. Instrumentalidad. Se refiere a la expectativa que tiene el individuo al pensar que su trabajo guarda relación con las recompensas que espera.
 - iii. Valencia. Se refiere al valor dado a la recompensa. Una valencia positiva, tiene que ver con el deseo de

conseguir un resultado final específico. Una valencia negativa, será el deseo de evadir un resultado final.

- iv. Expectativa. Se refiere a la relación que establece el individuo entre esfuerzo y desempeño y desempeño - recompensa.

- b) La teoría de la equidad de Adams, esta teoría establece que los individuos comparan constantemente su esfuerzo realizado y sus recompensas obtenidas con los de otros individuos, para hallar un trato equitativo y justo. Otros autores han realizado estudios en cuanto a la percepción que los trabajadores tienen del sentido de justicia dentro de las organizaciones en las que se desempeñan. Esta percepción estaría así determinando la satisfacción de los individuos.

- c) La teoría del establecimiento de metas de Locke, se refiere a la importancia de que las metas y objetivos trazados por la organización deben ser claras y específicas a fin de motivar a los trabajadores. Algunas características que las metas deben tener son:
 - i. Ser específicas.
 - ii. Tener un grado de dificultad que represente un desafío.
 - iii. Intensidad, o el proceso para alcanzar la meta.
 - iv. Compromiso, o esfuerzo necesario para alcanzar la meta.

- d) La teoría del aprendizaje social de Bandura, tiene que ver con la certeza que tienen los individuos de ser capaces de llevar a cabo determinada tarea.

También llamada de la eficacia personal, esta teoría determina que a mayor eficacia, mayor la certeza de la habilidad de realizar la tarea de manera efectiva. Según Bandura hay cuatro formas de aumentar la motivación:

- i. Aprobación. Aumenta las probabilidades de futuro éxito.
- ii. Modelado indirecto. Si otro tiene éxito, el individuo lo contempla como una posibilidad de tener éxito para sí.

- iii. Persuasión verbal. El ánimo que otro le da, convence al individuo de su capacidad.
 - iv. Sacudida. Llena de energía a la persona de manera que tiene éxito al elaborar la tarea.
3. Las teorías del refuerzo. Estas se basan en los efectos de una conducta exitosa o fracasada, donde un resultado positivo o recompensa condiciona a la persona a repetir la conducta, y un resultado negativo llevará a la persona a no repetir la conducta. Estas teorías están basadas en los estudios de Thorndike (1911) mencionado en Arbaiza (2010) y Skinner.

Franklin y Krieger (2011), por su parte, consideran que el estudio de la motivación en el trabajo se ha convertido en algo sumamente importante para identificar las fuentes de satisfacción laboral en la búsqueda de una mayor productividad en las organizaciones. Innumerables trabajos concluyen que existe una estrecha relación entre el factor motivación y la satisfacción laboral, lo que influye en la productividad de los trabajadores de la organización.

2.4.2.1. Definición de motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus* que significa causa de movimiento. Para el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Para Chiavenato (2009a), la motivación es un proceso psicológico básico que junto a la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los aspectos más importantes para entender el comportamiento del individuo.

Para Hellriegel y Slocum (2004) la motivación es la fuerza interna o externa que hace que el individuo actúe de determinada manera a fin de alcanzar su meta. Estos autores explican que los estudios han determinado que, ya que la motivación de los empleados afecta su productividad, la tarea de los administradores o gerentes es encauzar eficazmente la

motivación de los trabajadores hacia la obtención de los objetivos en la organización.

Asimismo, estos autores afirman que a pesar de que los investigadores no coincidan en todas las causas de la motivación en el trabajo, sí están de acuerdo en tres aspectos, que se enumeran a continuación:

1. La organización debe atraer individuos y animarlos a permanecer en ella.
2. Facilitar que puedan desempeñar las tareas para las que se les contrató.
3. Propiciar la creatividad e innovación, más allá de sus tareas de rutina.

De igual manera, Newstrom (2011) establece que la motivación del trabajo es *“el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.”* (p. 107). Para este autor, lo óptimo es que la motivación lleve al empleado a alcanzar los objetivos de la empresa. Newstrom resalta el interés que los empleados otorgan a tres elementos de la motivación, estos son:

1. Dirección y enfoque de la conducta.
2. Nivel del esfuerzo aportado.
3. Persistencia de la conducta.

Para Newstrom, es importante que los administradores conozcan y comprendan los impulsos y necesidades de los empleados y refuercen sus actos positivos. Asimismo, los administradores deberán tener en cuenta que los empleados estarán más motivados si tienen las metas claras. Newstrom enfoca la motivación desde diferentes aspectos que mostramos en la siguiente tabla:

Tabla 2
La motivación. Basado en Newstrom (2010).

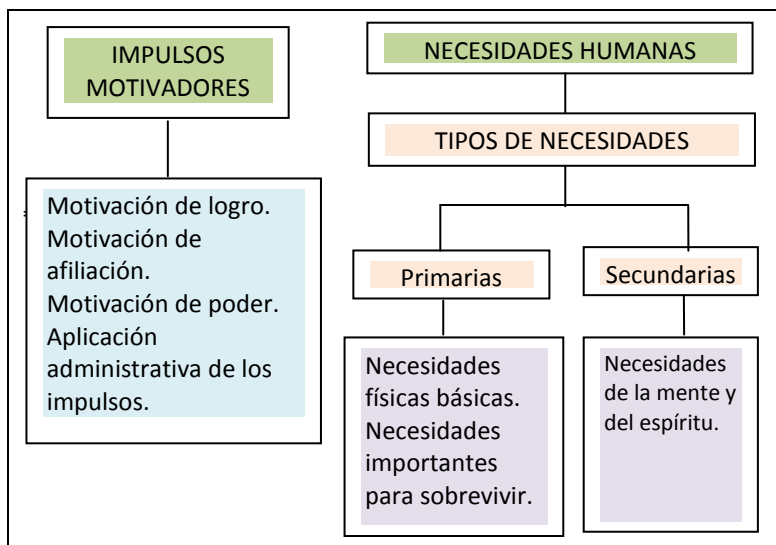
Dirección y enfoque de la conducta	Nivel del esfuerzo aportado	Persistencia de la conducta
Factores positivos: - Confiabilidad - Creatividad - Sentido de ayuda - Oportunidad	Factores positivos: - Compromiso pleno con la excelencia.	Factores positivos - Mantener repetidamente el esfuerzo.
Factores negativos: - Retrasos - Ausentismo - Retiro - Bajo desempeño	Factores negativos: - Hacer sólo lo necesario para salir adelante.	Factores negativos: - Abandono prematuro del esfuerzo inicial.

Fuente: Newstrom Comportamiento Humano en el Trabajo

Newstrom establece que es el gerente el llamado a identificar los impulsos y necesidades de los empleados para poder así canalizar su comportamiento a fin de motivarlos a la realización de sus tareas, ya que el desempeño que el empleado logre alcanzar es producto de su habilidad así como de la motivación. Según este autor, se alcanzarán resultados óptimos si se les da a los empleados motivados oportunidad para desarrollar habilidades de modo que puedan realizar bien su trabajo, como por ejemplo, capacitación y las herramientas necesarias para hacerlo.

Así también, el autor menciona otro elemento que es el de las recompensas que se dan a los empleados cuando la organización reconoce que son productivos. Estas recompensas deberán satisfacer las necesidades del trabajador y sus impulsos originales. El ciclo comienza nuevamente al surgir nuevas necesidades. Es en estas razones en las que radica la importancia de conocer las necesidades de los trabajadores en primer lugar. Para Newstrom, los impulsos y las necesidades que ayudan a los gerentes a entender la manera en que las necesidades internas de los empleados influyen en su comportamiento se clasifican de la siguiente manera:

Figura N° 2
Clasificación de las necesidades internas de los empleados que influyen en su comportamiento.



Fuente: J. Newstrom, (2011 Comportamiento Humano del Trabajo)

Según Newstrom (2011), las necesidades secundarias son las que dificultan los esfuerzos motivadores realizados por los gerentes porque son las más afectadas. Por ello, este autor sugiere que es importante que éstos conozcan cuál es el efecto de todo objetivo planteado sobre estas necesidades secundarias.

Franklin y Krieger (2011), por su parte, consideran que la motivación está ligada a la cognición. Para ellos, el individuo actúa de determinada manera impulsado por factores externos o internos, es decir, lo que conoce del entorno y de sí mismo. De esta manera, ya que el comportamiento del individuo está determinado por su mente y sus emociones, su actuar se origina en fuerzas activas e impulsadoras guiadas por el deseo y el rechazo.

Para estos autores, las necesidades también juegan un papel importante ya que éstas varían de un individuo a otro, por ello los comportamientos difieren. Otros factores como los valores y las capacidades pueden cambiar con el tiempo.

Según Franklin y Krieger (2011), existe un ciclo de la motivación que comienza con la aparición de una necesidad que rompe el estado de equilibrio, generando una tensión en la persona. Esta sensación de inestabilidad lleva al individuo a la satisfacción de esta necesidad a través de un comportamiento, el cual al ser eficaz, hará que se restablezca el estado de equilibrio al haber liberado esa tensión. Sin embargo, si este comportamiento no es eficaz, el individuo experimentará un conjunto de emociones como frustración o la necesidad de la búsqueda del restablecimiento del equilibrio. La tensión generada por la necesidad no puede ser liberada y el individuo experimentará una serie de respuestas psicológicas, tales como la ira, indiferencia, depresión y otras, e incluso ciertas respuestas fisiológicas como falta de sueño, ansiedad, dolor de cabeza, etc. La satisfacción de las necesidades es para Franklin y Krieger transitoria.

Finalmente, está la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), también citado en Arbaiza (2010), según la cual las necesidades son las que impulsan o motivan al individuo a actuar de determinada manera con el propósito de satisfacerlas.

Arbaiza (2010) sostiene que aquellas necesidades insatisfechas pueden generar frustración o incluso verse reflejadas en una disminución del desempeño en el ámbito laboral.

2.4.2.2 Componentes de la motivación

Newstrom (2011) indica que existen cuatro indicadores principales de la motivación, los cuales al ser atendidos adecuadamente por la administración generan el éxito de la empresa y una mayor motivación entre los empleados. Estos indicadores son:

1. Deseo de participación. Está demostrado por el grado de empeño, iniciativa y esfuerzo por parte de los empleados.
2. Compromiso. Se refiere al nivel en que los miembros de la organización establecen vínculos con ella.

3. Satisfacción. Refleja el grado en el que las expectativas que el empleado tiene con respecto de su trabajo se ven cumplidas, y en la realización del contrato psicológico.
4. Rotación. Es la frecuencia de entrada y salida de los empleados, que en algunos casos genera la pérdida de empleados valiosos.

Para Newstrom (2011), la importancia de conocer los factores de desmotivación son determinantes para evitar que decaiga el entusiasmo por un trabajo de excelencia.

Este autor menciona algunas actitudes de los administradores que ocasionan la desmotivación. Entre ellos, están:

1. Tolerar el mal desempeño de otros empleados.
2. La crítica hacia los empleados.
3. Metas y expectativas poco claras.
4. Incumplimiento de promesas de futuros incentivos.
5. Favoritismo.

En relación a estas actitudes, Newstrom añade que la eliminación de una de ellas, mejorará notablemente la motivación de los trabajadores.

2.4.3. Dimensión confianza

2.4.3.1. Concepto de confianza

Según Robbins y Coulter (2010), la confianza y la credibilidad son dos elementos que los líderes deben reforzar, ya que están estrechamente vinculadas y muchas veces ambos términos se usan indistintamente. Estos autores definen la confianza como *“la creencia en la integridad, el*

carácter y la habilidad de un líder” (p. 84). Robbins y Coulter afirman que los seguidores depositan su confianza en el líder cuando saben que éste no abusará de sus derechos e intereses.

Asimismo, como resultado de sus investigaciones Robbins y Coulter han identificado cinco dimensiones que conforman el concepto de confianza:

1. Integridad. Tiene que ver con la honestidad y veracidad.
2. Competencia. Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
3. Consistencia. Tiene que ver con el manejo de las situaciones. Se considera aquí la fiabilidad y buen juicio.
4. Lealtad. Disposición para la protección de un individuo sea física o emocionalmente.
5. Apertura. Disposición para compartir las ideas y la información.

Para Robbins y Coulter, la integridad es el elemento más importante de la confianza ya que lo que se evalúa es la honradez del líder. Estos autores sostienen que tanto los trabajadores tienen que confiar en que los administradores serán justos, y los administradores deben confiar que los empleados van a cumplir a cabalidad con sus tareas y responsabilidades. La importancia de la confianza de los empleados en sus líderes está vinculada a resultados positivos en el trabajo, y se verá reflejada en el desempeño laboral, el comportamiento dentro de la organización, la satisfacción laboral y el compromiso con la organización.

Robbins y Coulter (2010) plantean el desarrollo de diversas habilidades para el liderazgo, en el cual contemplan la confianza, dando algunas pautas para su desarrollo. Así, ellos sugieren:

1. Ser franco.
2. Ser justo.
3. Hablar de sus sentimientos.
4. Decir la verdad.
5. Ser congruente.
6. Cumplir sus promesas.
7. Guardar las confidencias.
8. Demostrar competencia.

Para Montini (2008) citado en Díaz (2015) la confianza es la base de toda relación interpersonal imprescindible en cualquier contexto social. De esta manera, Díaz conceptualiza la confianza como la firme seguridad que un individuo tiene de otro o de algo.

Díaz (2015) también indica que la importancia de la confianza en el entorno laboral radica en la necesidad del ser humano de desarrollarse en un contexto integrado, donde puede percibir cordialidad y apoyo, para convivir armoniosamente y así trabajar hacia la consecución de objetivos comunes.

Otro aspecto que Díaz menciona en cuanto a la importancia de la confianza es que en el contexto laboral, el empleado es incentivado cuando percibe que las normas se cumplen para todos indiscriminadamente, y sin favoritismos. Asimismo, el empleado necesita percibir que en la organización encuentra un trato humano y oportunidades de desarrollo. Este ambiente favorable genera mejores resultados laborales y la reducción o eliminación de conflictos. Finalmente, un nivel de confianza alto determina una mayor satisfacción en los empleados en relación a las condiciones laborales, mayor compromiso con las tareas y la organización y una mayor motivación en el trabajo.

De acuerdo a Yarce (2005), la confianza es *“la esperanza que se tiene en una persona , la seguridad de que el otro o uno mismo, obra conforme a criterios éticos definidos, en busca de logros específicos, personales o comunes”* (p. 119). Según Yarce cuando no hay confianza en una organización, otros valores se ven afectados tales como la seguridad, la lealtad, la amistad y la acogida hacia los demás.

2.4.4. Dimensión participación

2.4.4.1 Concepto de participación

Para Martín (2000), la participación se encuentra relacionada con la motivación, el control, la eficacia, la información, el poder, la productividad, la satisfacción, la comunicación, y otros aspectos. Es por ello, que es difícil definirla en toda su magnitud. Las ciencias sociales la abordan como un elemento fundamental del modo de actuar de las organizaciones.

Según Martín, la participación está asociada a la toma de decisiones, al liderazgo y a un estilo democrático de la educación, que involucra no solamente a los miembros de la institución educativa, sino que abarca hasta el alumnado y sus familias.

Según Gento (2002), la participación dentro de una institución es el trabajo conjunto de los miembros de la misma, en la discusión y toma de decisiones con el objetivo de alcanzar metas comunes, a través de métodos de trabajo específicos. Para este autor, la participación de los individuos dentro de una institución educativa que busca la calidad total, tendrá que ser gestionada de manera que ciertos elementos estén claramente delimitados, tales como la delegación de responsabilidades, de poder, la toma de decisiones, y otros.

Un factor importante dentro de la gestión para la calidad total, es la capacitación de los miembros de la institución con la finalidad de que puedan hacer uso de

estrategias de trabajo en grupo, tengan reuniones eficaces, usen métodos de coordinación y puedan canalizar sus decisiones para que éstas sean tomadas en cuenta. Gento añade que la participación de todos los miembros involucrados en la institución, en un marco de respeto e inclusión, facilitará la toma de decisiones. De esta manera, se concluye que la participación de los docentes también está vinculada a la toma de decisiones.

Por otro lado, en un amplio estudio sobre la satisfacción laboral en docentes de universidades públicas en México, Galaz (2003) define la participación como el aporte que el docente realiza dentro del proceso de toma de decisiones. Esta toma de decisiones puede estar relacionada directamente con su labor académica, o con el funcionamiento de la institución. Este autor demuestra que la participación en la toma de decisiones está estrechamente relacionada con la satisfacción. Las investigaciones de este autor presentan dos posibles panoramas; de una parte, la participación como factor de una alta satisfacción en el trabajo y, por otro lado, la posibilidad de que una progresiva participación en la toma de decisiones desencadene una disminución en la satisfacción laboral, a causa de la inversión de tiempo y esfuerzo y la asunción de cada vez mayores responsabilidades. En ambos casos, es clara la relación entre la participación de los docentes en la toma de decisiones y la satisfacción laboral que alcancen.

En relación a la toma de decisiones, Franklin y Krieger (2011) sostienen que la participación de los empleados mejora la calidad de la decisión, así como aumenta el compromiso de los miembros con los efectos de tal decisión, y genera mayor satisfacción personal. Sin embargo, estos autores sostienen que en algunos casos la participación no es apropiada.

Dentro de esta dimensión, un elemento importante es el trabajo en equipo. Para Robbins y Coulter (2010), los equipos de trabajo son grupos de individuos que trabajan esforzadamente hacia un objetivo específico y común,

haciendo uso de “*su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua junto con sus habilidades complementarias*” (p. 244). Estos autores identifican diversos tipos de equipo:

1. Equipo de solución de problemas. Son equipos del mismo departamento o área que trabajan para solucionar ciertos problemas específicos; sin embargo, pocas veces estos grupos tienen la autoridad de implementar los cambios que sugieren.
2. Equipo de trabajo autodirigido. Es un grupo formal de trabajo que no está bajo supervisión y que debe hacerse cargo de un proceso de trabajo completo por el cual es responsable desde su planeación hasta la toma de decisiones, pasando por la asignación de tareas, y la superación de problemas.
3. Equipo multifuncional. Está formado por individuos con diferentes especialidades.
4. Equipo virtual. Es aquél que utiliza la tecnología para vincular a los miembros en un objetivo común. Los miembros que trabajan así, hacen uso de herramientas tecnológicas como las redes sociales, videoconferencias, correos electrónicos, sitios web o nubes de internet, lo que hace posible trabajar en equipo en simultáneo o diferido, desde distintos lugares. La diferencia de los equipos virtuales es que no trabajan cara a cara.

2.4.5. Satisfacción Laboral

Muchos autores han estudiado la satisfacción laboral y establecen que existe una estrecha relación con la motivación. Para Arbaiza (2010) no toda persona satisfecha con su trabajo está necesariamente motivada, sin embargo toda persona motivada, se sentirá satisfecha. A continuación, se presentan algunos conceptos de satisfacción en el trabajo.

2.4.5.1. Concepto de satisfacción

Para Arbaiza (2010), la satisfacción tiene una estrecha relación con las condiciones de trabajo y el clima laboral en la organización.

Robbins (2004) define la satisfacción laboral como el sentimiento positivo hacia el trabajo que se realiza, luego de una evaluación de sus características. A pesar de que este autor considera esta definición como sumamente amplia, él explica que es válida ya que en su medición, ante la única pregunta : “Considerando todas las circunstancias, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”, la respuesta captaría la esencia de la satisfacción. Sin embargo, Robbins considera que la medición de cada uno de los factores que conforman la satisfacción, es una manera también válida para encontrar el grado de satisfacción laboral.

Días (2015), reflexiona sobre el ser humano y su búsqueda de la felicidad, y establece que, dado que todos los seres humanos son únicos, la felicidad, al igual que la satisfacción no significan lo mismo para todos, y ambos son de un carácter básicamente subjetivo. Esta autora menciona a Frankl (1991) quien considera que el fin de todo ser humano es la búsqueda de la felicidad, la cual se encuentra en la entrega al otro, y relaciona ésta característica con la docencia, la cual Días afirma, es una labor de entrega. Así, esta autora llega a la conclusión de que hallar satisfacción en el ejercicio de la labor docente, es una forma de encontrar sentido a la propia vida y así establece la relación entre la satisfacción en el trabajo y la felicidad.

Esta autora hace mención de Locke (1976), quien afirma que la satisfacción laboral es una sensación agradable generada por la forma en que el individuo percibe su propia vivencia en el trabajo. De esta manera, Días define finalmente la satisfacción laboral como *“un estado interno de bienestar que experimenta una persona ante determinados factores de su trabajo, los cuales están de acuerdo con las*

expectativas que tiene en diversos ámbitos.” (Días, 2015, p. 22).

Para Caballero (2002), la satisfacción laboral parte del contexto laboral, *“desde la implicación de los distintos aspectos, que de una forma u otra, influyen en el estado de ánimo y situación emocional de la persona, proyectándose desde aquí situaciones y perspectivas positivas o negativas, según los agentes implicados en el quehacer laboral”*. (p. 6)

Se podría afirmar en base a todos estos autores, que la satisfacción laboral es una sensación agradable que surge en la persona como consecuencia de su experiencia laboral, a partir de la forma en que percibe los diversos elementos que forman parte de su actividad laboral, y desde su propia subjetividad.

2.4.5.2.Fuentes de satisfacción laboral

Para Herzberg (1959) citado en Fernández (2006), existen cinco factores que originan la satisfacción en el trabajo. Estos son: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo y la atracción hacia el trabajo por sí mismo. Según Herzberg los factores que generaban satisfacción eran independientes de los que generaban insatisfacción. De acuerdo a esta perspectiva, si un gerente lograba eliminar los factores que generaban insatisfacción, podía conseguir crear un ambiente de armonía, mas no necesariamente conseguía generar motivación en los trabajadores.

A estos factores extrínsecos que eliminaban la insatisfacción Herzberg los llamó factores de higiene, los cuales al ser adecuados, permitían que los individuos no se sintieran insatisfechos, pero eso no significaba que se sintieran satisfechos o motivados. Para lograr esta satisfacción o motivación Herzberg planteaba enfatizar los motivadores de los factores intrínsecos que incrementan la satisfacción en el trabajo. A pesar de la popularidad que alcanzó esta teoría de los dos factores, Robbins (2004)

considera que era demasiado simplista, sin embargo, fue la base de posteriores estudios.

Robbins (2004) por su parte, considera que los factores que influyen en la satisfacción laboral son: la actividad realizada, el salario, los ascensos, la supervisión, los compañeros de trabajo, entre otros.

Caballero (2002), se basa en Gibson (1996) para establecer algunas fuentes de satisfacción laboral tales como:

1. Paga equitativa de acuerdo a las expectativas del trabajador.
2. El nivel de reto del trabajo, así como las oportunidades de aprender.
3. Oportunidad de ascenso.
4. La medida en que el jefe se interesa por los trabajadores.
5. La medida en la que se percibe el apoyo por parte de los colaboradores, y las relaciones personales con ellos.

2.4.6. Percepciones

2.4.6.1. Concepto de percepción

Para Chiavenatto (2009a), la forma en que los individuos perciben su entorno mediato e inmediato es lo que determina sus comportamientos y decisiones en la vida en las organizaciones. Chiavenatto afirma que los individuos le dan un significado a su entorno a través de un proceso activo por el cual organiza e interpreta lo que sus sentidos le comunican. Es así, que cada individuo tiene su propia interpretación subjetiva del mundo que le rodea.

Arbaiza (2010) hace un recuento de las diferentes definiciones atribuidas a la percepción y enfatiza que su estudio abarca otras disciplinas aparte de la psicología. Una de las definiciones que Arbaiza nos alcanza y que llama nuestra atención es la de Allport (1974), quien explica que la percepción es *“tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos”* (Arbaiza, 2010, p. 124); lo importante es que mientras esta apreciación corresponde a los procesos de la cognición para algunos psicólogos, sin embargo no es posible desvincularla de los procesos de la percepción dado que ambos están muy relacionados.

Asimismo, Arbaiza define a la percepción como el proceso por el cual el individuo organiza e interpreta la información que percibe de la realidad externa, la cual se obtiene a través de los sentidos .

Chiavenatto indica que los procesos perceptivos son muy importantes para el estudio del clima laboral. De esta manera, nos explica el proceso de percepción.

2.4.6.2. El proceso de percepción.

Chiavenatto (2009a) nos explica que el hombre se comporta según como percibe el mundo que lo rodea, siendo los sentidos los que permiten al individuo la percepción de su entorno, comunicando al cerebro los estímulos externos. Luego, el cerebro filtra estas señales creando una representación interna, a través de un código interno de representaciones, dándole significado a aquello que percibimos. Es por ello que esta representación del hecho que hemos experimentado, no es exactamente el hecho en sí, sino más bien una reinterpretación interna y personal. Chiavenatto explica que nuestras vivencias pasadas, creencias y todo tipo de información previo a la percepción son elementos que el cerebro utiliza para procesar aquellas señales que nuestros sentidos envían.

Así, se presentan dos formas en que el individuo representa el mundo que lo rodea:

1. La experiencia externa. Es la representación de aquello que vemos, oímos, sentimos, gustamos del mundo exterior a través de nuestros cinco sentidos.
2. La representación interna. Es la representación que hacemos en nuestra mente de aquello que percibimos aún cuando estamos fuera de esa realidad.

Chiavenatto afirma de esta manera que lo que interpretamos de la realidad no es la realidad por tres razones.

1. Los órganos perciben de manera limitada registrando la realidad de manera parcial.
2. Al percibir algo, el individuo procesa la información usando procesos preexistentes y en base a su personalidad y experiencia del mundo. Estos procesos filtran la información y la interpretan.
3. El individuo capta no los objetos en sí, sino los conceptos que él tiene de esos objetos. Estos conceptos están limitados por sus vivencias y emociones, así como por influencias culturales.

2.4.6.3. Factores que influyen en el proceso de percepción

Para Chiavenatto existen algunos factores que influyen en la percepción, y resalta que las necesidades del individuo y sus experiencias pasadas determinan su percepción. Añade que, ya que la persona no puede percibir el entorno en su totalidad, su necesidad va a originar que su percepción sea selectiva, a fin de dirigirla a aquello que necesita en determinado momento. Muchas veces, el individuo distorsiona la realidad para acomodarla a sus necesidades y valores. Esto sucede por la presencia de factores externos e internos y su influencia en la percepción. Este autor

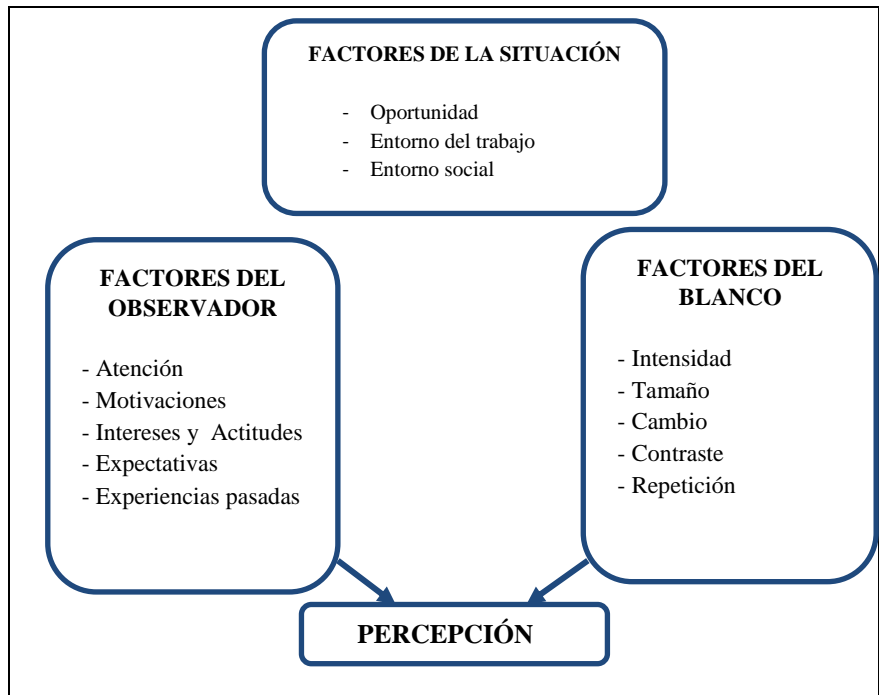
menciona los siguientes factores que influyen en la percepción:

1. Factores de la situación. Son los elementos del contexto en el cual se percibe la realidad.
2. Factores situados en el blanco. Estos factores son las características de la realidad que influyen en la forma que el individuo la percibe. Entre ellas están:
 - a. Intensidad. Cuanto más intenso el estímulo es más probable que sea percibido.
 - b. Tamaño. Cuanto más grande el estímulo será más fácilmente percibido.
 - c. Cambio. Cuanto más cambiante el estímulo será más fácilmente percibido.
 - d. Contraste. Cuanto más contrastante el estímulo será más fácilmente percibido.
 - e. Repetición. Cuanto más repetitivo y frecuente el estímulo, será más fácil de percibir.
3. Factores internos. Son los factores psicológicos del individuo que intervienen cuando éste trata de interpretar lo que percibe. Chiavenatto menciona: la atención, los motivos, los intereses y valores.

A continuación se muestra una ilustración de los factores que influyen en la percepción:

Figura N° 3.

Factores externos e internos que influyen en la percepción



Fuente: Chiavenatto, (2009a), Comportamiento organizacional, p.219.

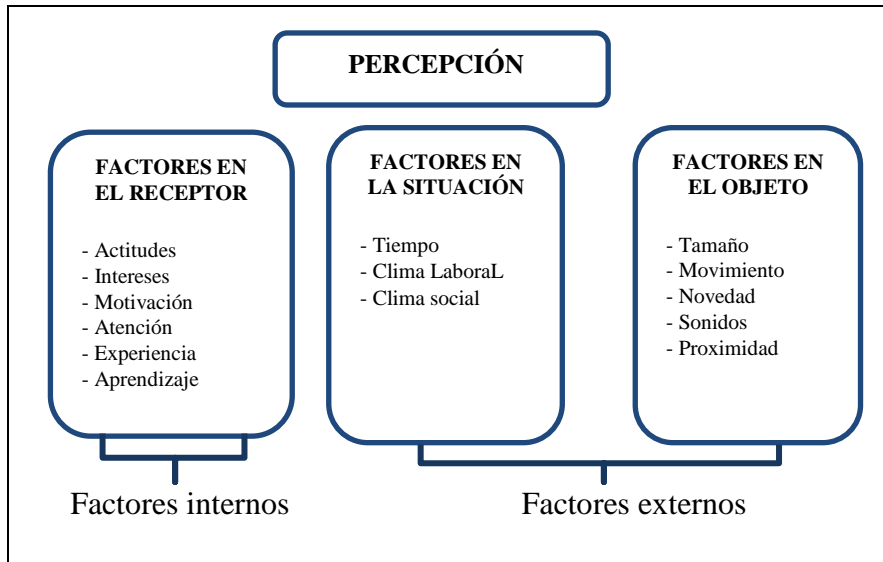
Arbaiza (2010) señala que cuando observamos algo, cada individuo tiene una manera distinta de interpretar la misma realidad. La razón de esto es que cada persona tiene una manera diferente de interpretar y organizar la información. Así como Chiavenatto, Arbaiza también menciona los factores externos e internos mostrados en la figura 2.2. y sostiene que estos factores se combinan para delimitar aquello que se percibe.

Para Arbaiza (2010), los elementos del contexto también tienen la misma importancia tales como la luminosidad del ambiente, la ubicación, la temperatura, etc., y además sostiene que en las organizaciones, los directivos deben considerar la manera en que los individuos “*seleccionan, organizan e interpretan sus percepciones*” (p. 126)

A continuación presentamos una ilustración presentada por Arbaiza, y basada en Robbins.

Figura N° 4

Factores externos e internos que influyen en la percepción.



Fuente: Arbaiza (2010, *Comportamiento Organizacional bases y fundamentos*, p. 124) Basado en Robbins, S. y Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*.

Asimismo, Chiavenatto explica que las percepciones del individuo pueden ser distorsionadas por los siguientes factores:

1. Percepción selectiva. El individuo interpreta la realidad según sus necesidades, intereses y experiencias previas.
2. El efecto de halo. Es la forma en que el individuo generaliza a partir de un solo elemento.
3. La proyección. El individuo le atribuye características de sí mismo a otros.
4. El estereotipo. El individuo juzga a otro en base a ideas preconcebidas del grupo al que pertenece.

5. El efecto de contraste. El individuo compara a una persona con otra con respecto a un rasgo en común aunque en diferente grado.

Con respecto a las distorsiones de la percepción, Arbaiza (2010) sugiere que en el contexto de las organizaciones, los directivos deben conocer o saber detectar las percepciones de los miembros, a fin de evitar ciertos comportamientos relacionados con la percepción que ellos tienen del trabajo, a fin de tomar medidas para reducir las distorsiones y lograr niveles óptimos de productividad, ya que estas distorsiones pueden generar conflictos dentro de la organización, lo que usualmente conlleva al estrés.

Finalmente, Chiavenatto hace mención de la disonancia cognitiva. Esta disonancia es una sensación de malestar que el individuo experimenta frente a una situación o experiencia incongruente con sus valores o conocimiento de las cosas, y que le lleva a buscar restaurar el equilibrio o congruencia. Por tanto, el individuo siempre tratará de evitar esta sensación de disonancia, tomando cualquiera de las siguientes opciones.

1. Reducir la disonancia adecuando su manera de pensar para alinearse con la realidad externa.
2. Adaptar la realidad externa o su percepción de ella a sus propias cogniciones, conservando de esta manera sus convicciones.
3. Cuando el individuo no logra reducir la disonancia adecuando sus convicciones a la realidad, ni adaptando la realidad a sus cogniciones, entonces trata de convivir con el conflicto interno que la disonancia le genera.

Chiavenatto concluye que la disonancia cognitiva llevará al individuo a cambiar sus puntos de vista o su manera de comportarse.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación está enmarcada en el paradigma positivista, ya que se trabajará con datos numéricos. El instrumento utilizado para el recojo de los datos consta de una escala numérica de Likert, y el análisis de los datos se realizó haciendo uso de la estadística.

El paradigma positivista es el modelo predominante en la investigación científica y se fundamenta en las ciencias Físico-Naturales. Para Latorre, Arnal y del Rincón (1992), el positivismo surge a partir de unos supuestos relacionados con la forma de concebir el mundo y cómo se le conoce. Estos supuestos implican lo siguiente:

- El mundo natural existe independientemente de quien lo analiza.
- El mundo natural está bajo el gobierno de leyes que explican, predicen y controlan los fenómenos que en él ocurren, los cuales pueden ser descubiertos, explicados y descritos objetivamente por el investigador a través de métodos apropiados.
- La experiencia es la base del conocimiento obtenido, el cual es válido para todo tiempo y lugar, independientemente del propósito de quien lo describe. Este conocimiento es considerado como objetivo y factual.

- Utiliza la vía hipotética-deductiva como lógica metodológica válida para todas las ciencias.
- Considera que existe un grado de uniformidad y orden en la naturaleza.

Para Dobles, Zúñiga y García (1998) el positivismo supone que la realidad está dada y que el investigador solo tiene que encontrar el método apropiado para descubrirla. De manera particular, el positivismo asume la existencia de un método específico para descubrir esa realidad, el cual garantiza la veracidad y legitimidad del conocimiento. De esta manera, el positivismo supone que el individuo puede conocer la realidad a través de un método específico.

Asimismo, Tejedor (1986) citado por Dobles, Zúñiga y García (1998), el positivismo supone que tanto las ciencias naturales como las ciencias sociales pueden usar el mismo método para la investigación, ya que ambas utilizan una metodología básica similar, y la misma lógica.

Por otro lado, el presente trabajo utiliza una metodología de tipo cuantitativa. Una de las características de esta metodología es que el investigador se ubica fuera de lo investigado y permanece como un elemento externo al objeto de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) la metodología cuantitativa hace uso de la recolección y análisis de datos y confía en la medición numérica. Frecuentemente, hace uso de la estadística a fin de establecer con exactitud patrones de comportamiento en unos sujetos específicos, con la finalidad de contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente planteadas.

Por otra parte, el presente trabajo está dentro de la línea de investigación de la Gestión Educativa, de la Universidad de Piura, específicamente enmarcada en el campo del Clima institucional (CS N° 2506/13). Esta línea se justifica con la visión de Carrasco (2002), quien define la Gestión Educativa *“como un conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales”*. (p.38). Este autor propone la necesidad de estudiar la gestión educativa en las instituciones educativas en Perú, con el fin de alcanzar la calidad educativa.

3.2. Sujetos de investigación

En este estudio han intervenido un total de 18 docentes del área de Inglés de la Universidad ESAN. Los docentes encuestados laboran a tiempo parcial en diversos horarios que van desde las 7:00 a.m., hasta las 10:00 p.m., bajo la modalidad de contratos de duración de un semestre académico. Su tiempo de servicio en el departamento de Inglés es de máximo 9 años y mínimo de seis meses.

La mayoría de los docentes que laboran en el departamento de Inglés de la Universidad ESAN son mujeres. En la actualidad, solo laboran tres varones. Asimismo, sus edades oscilan entre los 25 años y los 56 años o más.

Tabla N° 3
Sujetos de investigación

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	3	15	18

Fuente: Encuesta de clima laboral.

Estos sujetos son el total de la población de docentes en el departamento de Inglés.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño utilizado en la presente investigación es de tipo encuesta, a través de un cuestionario estructurado y predeterminado, el cual fue adaptado para poder recoger la data correspondiente al contexto de la investigación. El procedimiento que se siguió para la investigación y la aplicación del instrumento fue como se muestra en la tabla que aparece a continuación:

Tabla N° 4
Procedimiento de la investigación

PROCEDIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
1. Selección de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - A través del análisis de la problemática mediante la técnica del árbol de problemas, se identificaron los problemas, sus causas y sus consecuencias. - A partir de este análisis se plantearon el objetivo general y los objetivos específicos y se diseñó la matriz de consistencia.
2. Concretar la información que se precisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Se buscaron los antecedentes, para conocer otros estudios sobre el clima laboral en organizaciones educativas y otros, a fin de conocer el estado de la realidad de contextos similares. - Se realizó una revisión bibliográfica con la finalidad de hallar fuentes de investigación confiables. - Se elaboró el marco teórico.
3. Definir la población objeto de estudio.	- La población total está conformada por los 18 docentes del departamento de inglés de la universidad ESAN.
4. Disponer los recursos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Se fotocopió el cuestionario en número suficiente. - Se trabajó la data en el programa de Excel, para luego comprobar su fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue bueno. - Se utilizó el programa de Excel para obtener los resultados del cuestionario.
5. Elegir el tipo de encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Se tomó el cuestionario de Mario Martín Bris, del trabajo “Participación y clima en el ámbito escolar” con un total de 30 ítems. - Se adaptó al contexto de estudio eliminando 10 ítems innecesarios y se sometió a validación por juicio de tres expertos, hallándose el cuestionario válido para ser aplicado.

6. Prever método de análisis de datos.	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis de datos se realizó a través del programa Excel . - Se aplicó tablas de frecuencias en función a las dimensiones.
7. Aplicación piloto.	<ul style="list-style-type: none"> - Se aplicó el cuestionario validado a una población con similares características en otro contexto universitario. Esta población de docentes de Inglés fue de un número de diez que laboran en otra universidad privada de Lima y que trabajan a tiempo parcial, en contexto similar. <p>La encuesta piloto dio como resultado que la mayoría de respuestas a las preguntas fueron la opción 3 de la escala de Likert, “regular”, lo cual no permitía llegar a resultados consistentes. Por ello, se decidió eliminar la opción “regular”, y aplicar la encuesta con una escala del 1 al 4.</p>
8. Validación del instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> - Se validó el instrumento mediante juicio de expertos. El instrumento alcanzó una buena validez. - Se hicieron los cambios indicados por los expertos antes de su aplicación. - Luego de la prueba piloto se sometió el instrumento a la prueba de Alfa de Cronbach. El instrumento alcanzó un coeficiente de 0,912, el cual es alto.
9. Aplicación de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunicó a los docentes que se llevaría a cabo una encuesta para recoger sus impresiones sobre el clima laboral, a través de correo electrónico y se les explicó el procedimiento. - Se dejaron las encuestas en los casilleros de los profesores. - Los profesores respondieron las encuestas y las devolvieron en el lapso de dos semanas.

10. Codificación de los datos.	-La codificación de los resultados se realizó en función de la siguiente escala: 1= Muy bajo 2= Bajo 3= Alto 4= Muy alto.
11. Análisis de los resultados.	- Se analizan los datos recogidos a través de la encuesta a la luz del marco teórico.
12. Realización del informe.	- Se redactan los resultados y las conclusiones.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Variables y dimensiones de la investigación

La siguiente es una tabla de codificación de las variables de investigación:

Tabla N° 5
Tabla de variables y subvariables de investigación

Variabes	Dimensiones	Indicadores
Clima Laboral: Hace alusión a las percepciones que los miembros de una organización tienen de las condiciones de trabajo, estructuras, procesos y relaciones dentro de la organización a la cual pertenecen y que determinan su comportamiento y actitudes dentro de la organización.	Comunicación: Es el proceso a través del cual un mensaje es enviado del emisor al receptor, usando un código común a través de un medio específico, dentro de un contexto particular en el cual hay interferencias, y a partir del cual el receptor da una retroalimentación al emisor.	<ul style="list-style-type: none"> - Fluidez de la información. - Rapidez con la que se transmite la información. - Influencia de los espacios y horarios en la comunicación. - Comunicación con los colegas. (Horizontal) - Comunicación con la coordinación. (Ascendente)

	Motivación: Se refiere a las fuerzas internas y externas que llevan a la persona a decidir en un curso de acción y comportarse en maneras determinadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral. - Reconocimiento. - Prestigio. - Motivación. - Condiciones de trabajo.
	Confianza: Es la certeza de que la otra persona o uno mismo, actúe según principios éticos definidos, en busca de logros personales o comunes.	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza. - Sinceridad. - Espacios y horarios. - Trato amical. - Reuniones entre profesores fuera del centro laboral con fines amicales.
	Participación: Se refiere principalmente a la percepción de los individuos con respecto a cuánto participan en la toma de decisiones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo. - Efectividad. - Formación - Reuniones generales. - Coordinación.

Fuente: Elaboracion propia.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizó el cuestionario de Mario Martín Bris (2000) a fin de recoger las percepciones de los docentes con respecto del clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN. Este cuestionario estructurado y predeterminado, fue adaptado al contexto de la presente investigación.

- **Objetivos.** Se aplicó el cuestionario de Mario Martín Bris (2000) adaptado al contexto del estudio, con el objetivo de encontrar las percepciones que los docentes tienen del clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN, en sus cuatro dimensiones.
- **Procedimiento de selección y validación del instrumento.** El cuestionario se escogió del trabajo de investigación de Mario Martín Bris (2000), “Participación y clima en el ámbito escolar” que consta de 30 ítems, el cual fue adaptado, eliminando 10 ítems innecesarios y sometido a juicio de expertos. Según la apreciación de algunos expertos se hicieron mejoras en cuanto a la redacción.
- **Aplicación.** Primeramente, se aplicó el instrumento en una prueba piloto en otra universidad con un departamento de inglés, donde los sujetos encuestados trabajan bajo similares condiciones laborales, vale decir, son contratados como profesores a tiempo parcial, bajo la dirección de una coordinación. Los resultados en esta prueba piloto dieron como resultado que la mayoría de respuestas fueron contestadas con el valor 3= regular, lo cual no permitió llegar a conclusiones consistentes. Por esta razón, se decidió eliminar esta opción de respuesta y se trabajó solo con una escala del 1 al 4.

Luego de aplicada la prueba piloto, se sometió el instrumento a la prueba de fiabilidad según el Alfa de Cronbach, la cual resultó favorable. A continuación la tabla con el valor de dicha prueba.

Tabla N° 6
Tabla de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,912	20

Fuente: Encuesta aplicada en prueba piloto

Una vez realizados los cambios en la encuesta, se informó por correo electrónico a los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN acerca del trabajo de investigación que estábamos realizando a manera de preámbulo a la aplicación del cuestionario. Posteriormente, los docentes manifestaron su deseo de cooperación y se

procedió a dejar una copia física del cuestionario en sus casilleros. Luego de dos semanas se recogieron las encuestas y se procedió a clasificar y codificar los resultados.

- **Estructura del instrumento**

Tabla N° 7
Estructura del instrumento

Variable	Dimensión	Ítems
Clima Laboral	Comunicación	1. ¿Cuál es el nivel de fluidez de la información en el departamento para el cual labora? 4. ¿Cómo evalúa la rapidez con la que se transmite la información en el departamento para el cual labora? 14. ¿ En qué medida influyen los espacios y horarios del departamento para el cual labora en la comunicación? 18. ¿ Cómo considera la comunicación con sus colegas dentro del departamento para el cual labora? 20. ¿ Cómo considera la comunicación con la coordinación del departamento para el cual labora?
	Motivación	2. ¿ Cómo calificaría el grado de satisfacción laboral existente de los profesores del departamento? 5. ¿ Cuál es el grado de reconocimiento del trabajo que realizan los profesores del departamento para el cual labora? 7. ¿ En qué medida se valora su prestigio como docente dentro del departamento para el cual labora? 11. ¿ En qué grado piensa que el profesorado se siente motivado dentro del departamento para el cual labora? 15. ¿ Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo en el departamento para el cual labora?
	Confianza	3. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se experimenta en el departamento para el cual labora? 6. ¿ Cómo calificaría el grado de sinceridad en

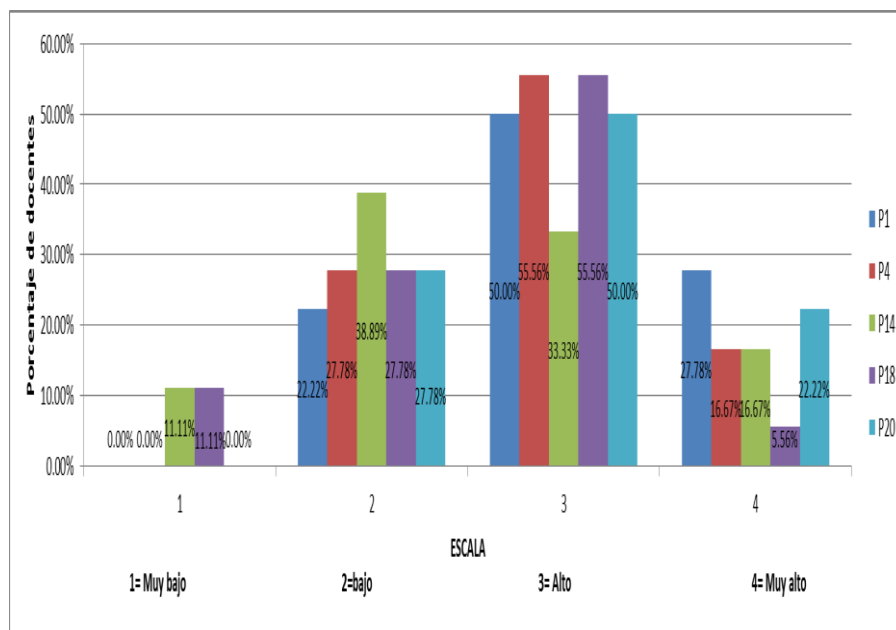
		<p>las relaciones en el departamento para el cual labora?</p> <p>8. ¿ Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de trabajo (salón de profesores, aulas) de los integrantes del departamento para el cual labora?</p> <p>9. ¿ Qué nivel de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?</p> <p>12.¿ Qué grado de utilidad le encuentra a las reuniones entre profesores fuera del centro laboral con fines amicales?</p>
	Participación	<p>10. ¿ Cómo considera que se propicia el trabajo en equipo con otros docentes del departamento para el cual labora?</p> <p>13. ¿ Cómo calificaría el trabajo en equipo con otros docentes del departamento para el cual labora en cuanto a su efectividad?</p> <p>16. ¿ Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?</p> <p>17. ¿Cuál es el grado de importancia que le otorga a las reuniones generales del departamento para el cual labora?</p> <p>19. ¿ Cómo considera el nivel de coordinación entre los docentes?</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Procedimiento de organización y análisis de resultados

Los resultados del cuestionario se presentarán a través de tablas y gráficos de barras. La interpretación va en función de la identificación de la percepción de clima laboral según las dimensiones. Donde los valores de 1 y 2 reflejan valores de bajo clima laboral y los valores de 3 y 4 reflejan los valores de una percepción del clima laboral alto. Los datos demográficos se ilustran con gráficos circulares. Aquí presentamos ejemplos de tablas y figuras.

Figura N° 5
Ejemplo de figuras:



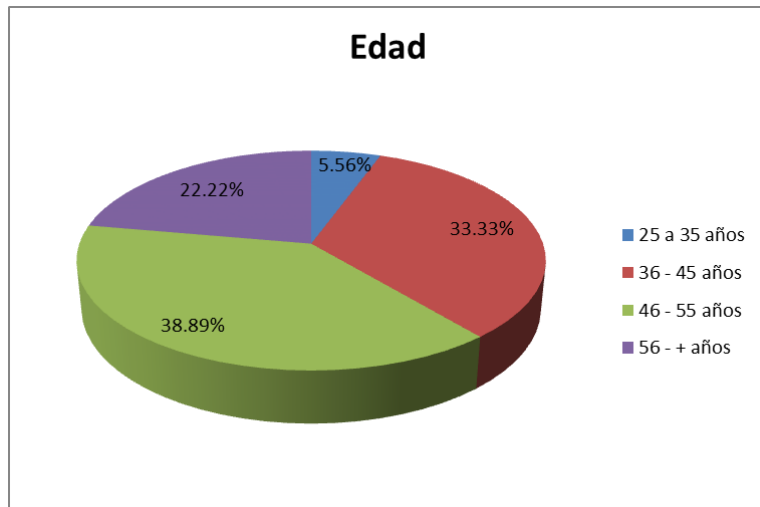
Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Tabla N° 8
Ejemplo de tablas

DIMENSIÓN CONFIANZA		1=Muy bajo		2=Bajo		3=Alto		4= Muy alto		Total	
N°	Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P3	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en el departamento para el cual labora?	1	5.56%	7	38.89%	8	44.44%	2	11.11%	18	100%
P6	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en el departamento?	2	11.11%	8	44.44%	7	38.89%	1	5.56%	18	100%
P8	¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de los integrantes del departamento?	3	16.67%	1	5.56%	11	61.11%	3	16.67%	18	100%
P9	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?	0	0.00%	2	11.11%	11	61.11%	5	27.78%	18	100%
P12	¿Qué grado de utilidad le encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales?	1	5.56%	3	16.67%	9	50.00%	5	27.78%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Figura N° 6
Ejemplo de figura datos demográficos



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Contexto y sujetos de investigación

4.1.1. Descripción del contexto de investigación

Constituida en 1963 como Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN es la primera institución académica de posgrado en administración que se crea en el mundo de habla hispana, como resultado de un acuerdo entre los gobiernos de Estados Unidos y Perú, y encargada a la Universidad de Stanford, California.

Reconocida como Universidad desde el año 2003 (Ley N° 28021), ESAN ofrece trece maestrías especializadas en administración, nueve carreras profesionales en el nivel pregrado, así como cursos de especialización para ejecutivos, investigación, consultoría y otros servicios académicos y profesionales. La Universidad ESAN goza de un gran prestigio como formadora de empresarios y profesionales de la administración, ofreciendo además doble titulación a sus alumnos gracias a los convenios con cerca de 70 universidades de distintos países, lo que le permite al alumnado obtener una educación acorde con los desafíos de la globalización.

El presente trabajo se ha desarrollado en el contexto de la Universidad ESAN, cuya misión es la de ofrecer *“una educación superior humanista y científica que contribuya al desarrollo*

integral de la persona, al bienestar de la sociedad y a la formación de líderes y profesionales responsables, capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado y de participar activamente en la creación de una sociedad equitativa y justa, en el marco de los principios de libertad y democracia” (<http://www.ue.edu.pe/sobre-ue>).

La Universidad ESAN comienza a trabajar en la formación de líderes empresariales desde el pregrado en el año 2003, y su funcionamiento como tal se establece en el año 2008, con la visión de “ser una institución líder en América Latina, reconocida internacionalmente por su carácter innovador y por reunir a los más destacados estudiantes, profesores, investigadores y ex alumnos, quienes a través de su gestión dirigen las acciones y los cambios que nuestras organizaciones y la sociedad necesitan para crear un ámbito de bienestar, equidad y paz”.

Por otro lado, el departamento de Inglés comienza a operar el año 2008 con seis docentes a tiempo parcial. Inicialmente se abrieron doce secciones que atendieron los quinientos estudiantes del primer semestre, número que iría creciendo con el transcurrir de los años.

Asimismo, la visión con la que el departamento de inglés inicia sus funciones fue la de formar personas de alto nivel competitivo preparados para enfrentar el mundo globalizado tanto académica como profesionalmente.

La razón por la que se incluyó el curso de inglés en la malla curricular fue la de alcanzar mayor competitividad en el medio de la enseñanza superior y distinguirse de otros centros de estudio por la calidad de la enseñanza de inglés para negocios, especialidad en la que otras universidades aún no habían incursionado.

De esta manera, los tres primeros años los cursos se llamaron Business Topics, porque solo se enseñaba inglés con fines de negocios específicamente o ESP por sus siglas en inglés. Vale decir, que el curso consistía en la enseñanza de terminología de negocios apoyados por un texto y artículos de Harvard University para el estudio de casos. Más adelante el curso de Business Topics

o Temas de Negocios sería eliminado para dar paso a los cambios de contenido del curso de inglés, como ya se mencionó en el capítulo I, y se dio lugar a la inclusión de la plataforma virtual para facilitar el aprendizaje autónomo.

4.1.2. Descripción de los sujetos de investigación

Edad

La siguiente tabla describe el número de docentes por rangos de edad.

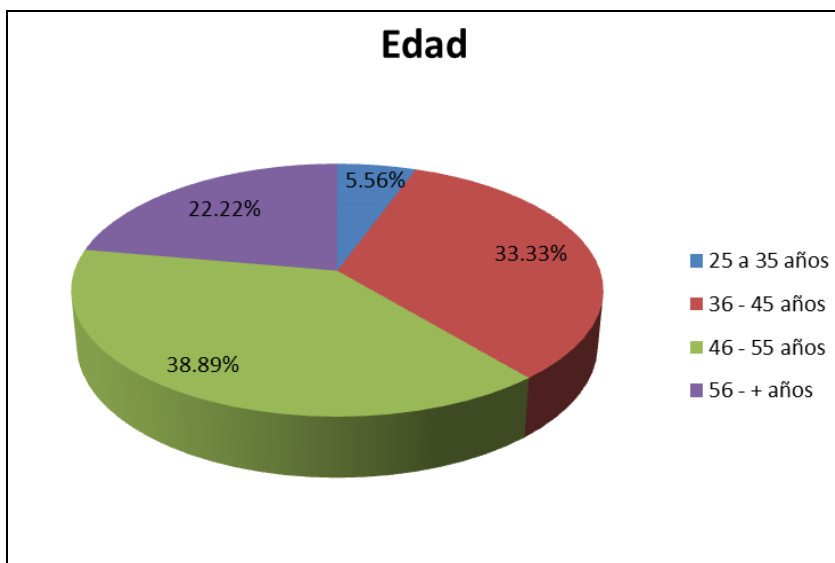
Tabla N° 9

Distribución de los sujetos de la investigación según el rango de edad

Rango de edad	Número de docentes	%
25 a 35	1	5,56%
36 – 45	6	33,33%
46 – 55	7	38,89%
56 - más	4	22,22%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Figura N° 7
Distribución de los sujetos según rango de edad.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Como se observa en la Tabla N° 9 y Figura N° 7, el mayor porcentaje de docentes tiene una edad que oscila entre los 46 y 55 años de edad (38,89%), mientras que el menor porcentaje de docentes tiene una edad entre 25 y 35 años (5,56%).

Tiempo de servicio

La siguiente tabla muestra el número de docentes por tiempo de servicio.

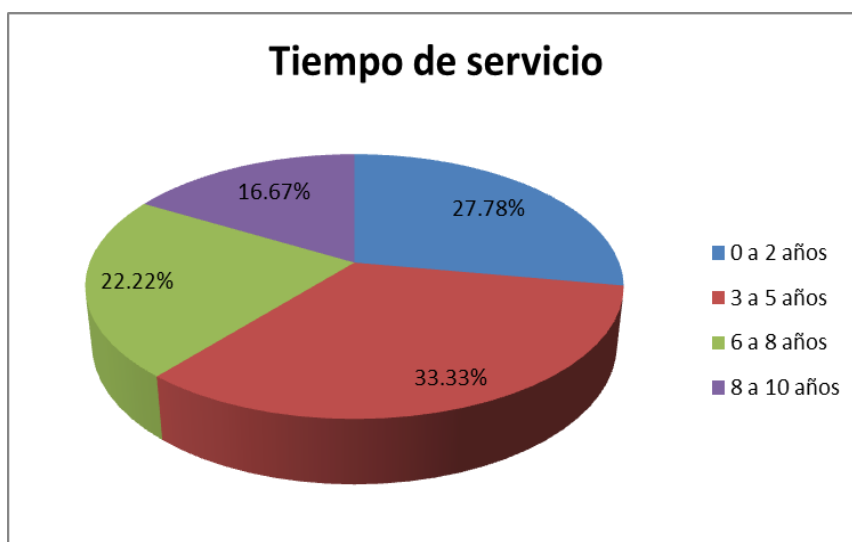
Tabla N° 10

.Distribución de los sujetos de la investigación según el tiempo de servicio en la institución.

Rango de años de servicio	Número de docentes	%
0 a 2 años	5	27.78%
3 a 5 años	6	33.33%
6 a 8 años	4	22.22%
8 a 10 años	3	16.67%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Figura N° 8. *Distribución de los sujetos según tiempo de servicio en la institución.*



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

En la figura anterior, se muestra la distribución de los docentes por tiempo de servicio. Se puede observar aquí que el 33,33% del total de docentes labora en el departamento de inglés de ESAN entre 3 a 5 años, mientras que solo un 16,67% lleva laborando entre 8 y 10 años, lo que equivale a decir desde los inicios de la universidad.

4.2. Presentación e interpretación de los resultados

A continuación se muestran los resultados de la investigación por dimensiones.

4.2.1. Dimensión Comunicación

La siguiente tabla muestra de manera global los resultados de la encuesta en la dimensión comunicación.

Tabla N° 11
Resultados Dimensión Comunicación

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN		1=Muy bajo		2=Bajo		3= Alto		4=Muy alto		Total	
N°	Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P1	¿Cuál es el nivel de fluidez de la información en el departamento para el cual labora?	0	0.00%	4	22.22%	9	50.00%	5	27.78%	18	100%
P4	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en el departamento?	0	0.00%	5	27.78%	10	55.56%	3	16.67%	18	100%
P14	¿En qué grado influyen positivamente los espacios y horarios del departamento en la comunicación con los docentes y coordinadores?	2	11.11%	7	38.89%	6	33.33%	3	16.67%	18	100%
P18	¿Cómo considera la comunicación con sus colegas dentro del departamento para el cual labora?	2	11.11%	5	27.78%	10	55.56%	1	5.56%	18	100%
P20	¿Cuál es el grado de comunicación con la coordinación?	0	0.00%	5	27.78%	9	50.00%	4	22.22%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

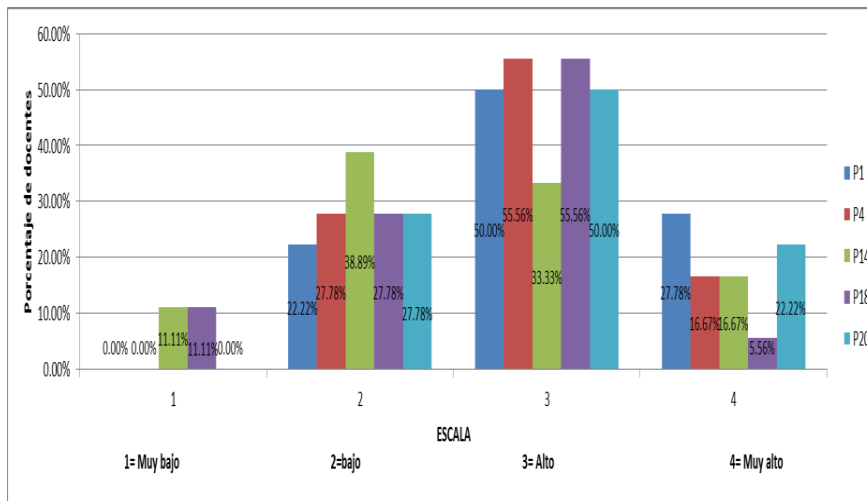
Como muestra la Tabla N° 11, el 77,78 % de los docentes perciben la fluidez de la información en el departamento de Inglés como alta y muy alta, mientras que el 22,22% la considera baja. Según estos resultados la fluidez de la comunicación es percibida por los docentes dentro de los niveles altos. De la misma manera, el 72,23% de los docentes perciben el traslado de la información la comunicación como alta y muy alta, y solo el 27,78% la considera baja. Por otro lado, se observa que el 50,00% de los docentes perciben que los espacios y horarios influyen positivamente en la comunicación con los demás docentes y coordinadores, lo que significa que otro 50,00% presenta una percepción opuesta. Esta perspectiva negativa resulta notablemente alta, lo que estaría explicado por el hecho de que es difícil coincidir en los horarios para poder trabajar en grupo con otros docentes, por ejemplo, para la elaboración de material y la coordinación para su presentación o recibir retroalimentación en cuanto al desempeño. Esta dificultad se debe a que los docentes trabajan en diferentes horarios, y también porque muchos laboran en otras instituciones.

Por otro lado, la comunicación entre colegas es percibida como alta y muy alta por un 61,12% de los docentes, mientras que un 38,78% la considera como baja y muy baja. Esta percepción negativa indica que existen ciertas dificultades en la comunicación horizontal.

En cuanto a la comunicación con la coordinación, 72,22% la encuentra alta y muy alta, y 27,78% la considera como baja.

En la siguiente figura se puede observar los porcentajes de la dimensión comunicación por ítem de manera global.

Figura N° 9
Resultados Dimensión Comunicación.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

En la Figura N° 9 es claramente visible que la dimensión Comunicación es percibida por los docentes en un nivel alto, en general. Los ítems que reciben los valores más altos son las preguntas 4 y 18 con un 72,23% y 61,12% respectivamente. A este valor le siguen las preguntas 1 y 20 con un 50,00%.

Al hacer la interpretación de estos resultados, encontramos que la comunicación es percibida como fluida y rápida de manera general. Al mismo tiempo, la comunicación lateral y descendente son percibidas dentro del nivel alto, lo que indica que a pesar de los diferentes espacios y horarios en los que los docentes se manejan, es posible establecer contacto y acordar tiempos para trabajar en grupo aunque para un 22,22% aún es difícil encontrar tiempos de coincidencia.

4.2.2. Dimensión Motivación

A continuación se presentan los resultados de la dimensión motivación obtenidos en la encuesta sobre el clima laboral.

Tabla N° 12
Resultados de la encuesta en la dimensión Motivación

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN		1=Muy bajo		2=Baj		3=Alto		4=Muy alto		Total	
N°	Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P2	¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los profesores del departamento para el cual labora?	2	11.11%	3	16.67%	12	66.67%	1	5.56%	18	100%
P5	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que realizan los profesores del departamento?	3	16.67%	7	38.89%	8	44.44%	0	0.00%	18	100%
P7	¿Cómo cree que se valora su prestigio como docente dentro del departamento?	2	11.11%	5	27.78%	10	55.56%	1	5.56%	18	100%
P11	¿Cuál es el grado de motivación que tienen los profesores dentro del departamento?	3	16.67%	4	22.22%	11	61.11%	0	0.0%	18	100%
P15	¿Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo en el departamento?	2	11.11%	6	33.33%	9	50.00%	1	5.56%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

Según muestra la Tabla N° 12 el 72,23 % de los docentes perciben el grado de satisfacción laboral en el departamento de Inglés como alto y muy alto. Por otro lado, el 27,78% percibe la satisfacción de los docentes como baja y muy baja. Además, el 44,00% considera que el grado de reconocimiento de la labor realizada por los docentes es alto, mientras que ningún docente consideró este ítem como muy alto. De la misma manera, el 55,56% de los docentes perciben el reconocimiento de su trabajo como bajo.

Inicialmente, podríamos decir que el nivel de reconocimiento de la labor que realizan los docentes es considerado dentro de los valores más bajos.

Con respecto a cómo se valora el prestigio como docente dentro del departamento, el 61,12% percibe esta valoración como alta y muy alta. Por otro lado, el 38,89% considera que su prestigio como docente es valorado dentro de los rangos más bajos. Estos índices demuestran que un buen número de docentes no se sienten valorados, lo cual puede estar generando sentimientos de frustración.

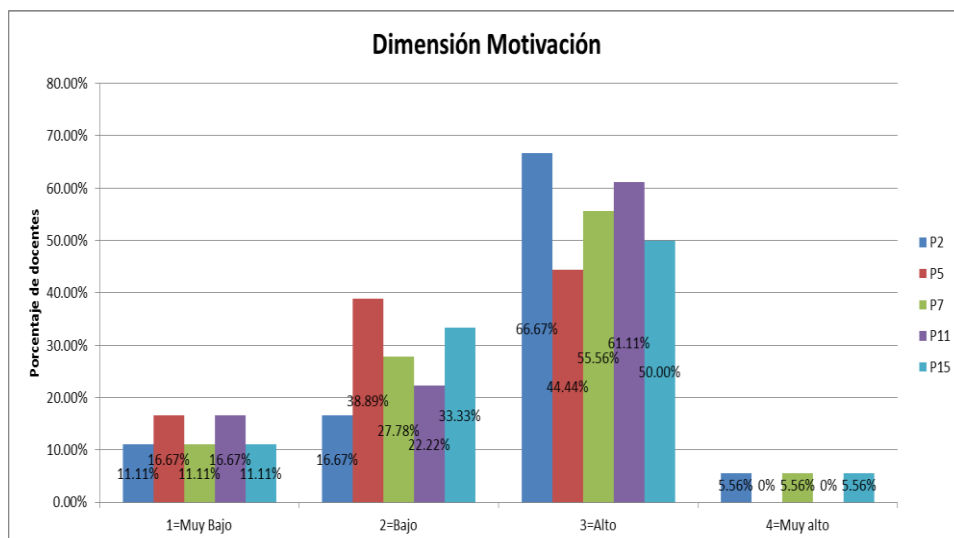
El resultado de la pregunta 11 en cuanto a cuál es el grado de motivación que tienen los profesores, 61,11% percibe que es alta, sin embargo ningún docente percibe la motivación como muy alta. Igualmente, para 38,89% de los docentes la motivación es baja y muy baja y esto puede estar relacionado a la falta de valoración. Finalmente, con respecto al grado de motivación que ofrecen las condiciones de trabajo, 55,56% de los docentes perciben que es alto. Contrariamente, 44,44% consideran que es bajo .

De estos porcentajes, se puede inferir que la dimensión Motivación está considerada dentro de los niveles más bajos dentro del clima laboral en este departamento. Por ello, se hace necesario tomar algunas decisiones que ayuden a los docentes a encontrar una motivación para ejercer sus labores de manera que hallen satisfacción en sus tareas cotidianas.

En la Figura N° 10 se puede observar con claridad los valores atribuidos por los docentes a los aspectos en esta dimensión. Los ítems que reciben los valores más altos son las preguntas 2 y 11 con un 66,67% y 61,11% respectivamente. A esta valoración le siguen las preguntas 7 y 15 con 55,56% y 50,00% respectivamente.

A la luz de estos resultados, se puede apreciar que, de manera general, los docentes se sienten motivados y satisfechos. Sin embargo, existe un porcentaje de 38,39% que consideran que el grado de reconocimiento del trabajo que realizan es bajo. Esto podría indicar que un grupo de docentes se sienten insatisfechos con respecto a este ítem.

Figura 10
Resultados de la encuesta en la dimensión Motivación.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

4.2.3. Dimensión confianza

La Tabla N° 13 muestra los resultados de la dimensión confianza obtenidos en la encuesta:

Tabla N° 13

Resultados de la encuesta en la dimensión Confianza.

DIMENSIÓN CONFIANZA		1=Muy bajo		2=Bajo		3=Alto		4= Muy alto		Total	
N°	Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P3	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en el departamento para el cual labora?	1	5.56%	7	38.89%	8	44.44%	2	11.11%	18	100%
P6	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en el departamento?	2	11.11%	8	44.44%	7	38.89%	1	5.56%	18	100%
P8	¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de los integrantes del departamento?	3	16.67%	1	5.56%	11	61.11%	3	16.67%	18	100%
P9	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?	0	0.00%	2	11.11%	11	61.11%	5	27.78%	18	100%
P12	¿Qué grado de utilidad le encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales?	1	5.56%	3	16.67%	9	50.00%	5	27.78%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

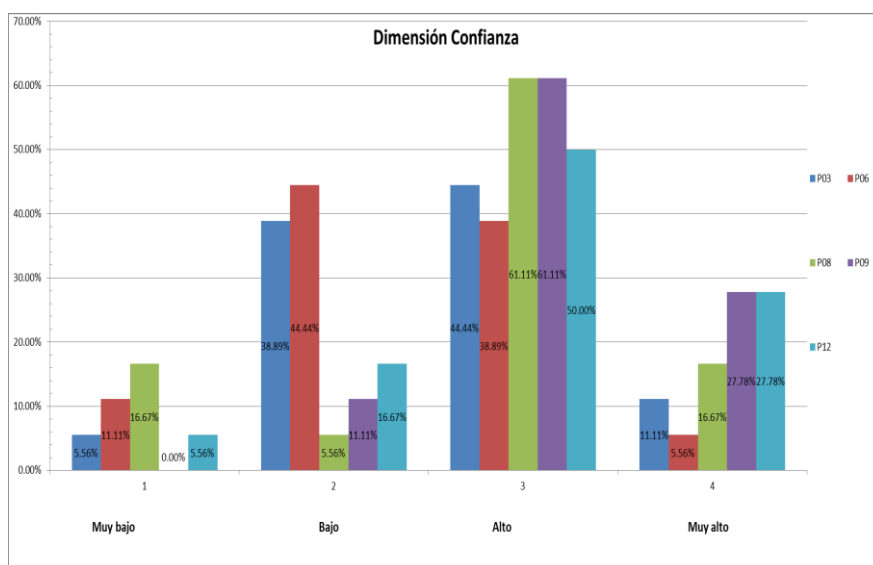
En la tabla anterior se observa que el grado de confianza que se vive en el departamento de inglés es percibido en un 55,55% como alto y muy alto y en 44,45% como bajo. Si bien es cierto, el mayor porcentaje percibe el grado de confianza desde una perspectiva positiva, casi la mitad de los docentes no tienen la misma percepción. Asimismo, el grado de sinceridad en las relaciones personales dentro del departamento es percibida como baja y muy baja por un 55,55% de los docentes, mientras que 44,45% la perciben como alta y muy alta. Estos porcentajes indican claramente que las relaciones personales se dan dentro de un marco de recelo y desconfianza.

Por otro lado, el grado de respeto por los espacios de los integrantes del departamento es calificado como alto y muy alto por un 77,78% de los docentes, y bajo y muy bajo por 22,23% . A pesar que la apreciación negativa en este ítem es baja, no es sin embargo totalmente nula. Es posible que las áreas comunes que comparten los profesores estén saturadas en determinadas horas del día, lo que resulta ser incómodo y dificulte la relación personal entre los docentes.

En cuanto al grado de importancia que se le da al trato amical entre los docentes, 88,89% lo considera que es importante, mientras que, solo el 11,11% percibe la importancia del trato amical como baja. Esto indica que, a pesar que los docentes no comparten horarios ni espacios, valoran la amistad de sus compañeros, y sería muy valioso para ellos tener encuentros sin fines laborales. Esto coincide con el resultado del siguiente ítem, para el cual un 77,78% de docentes le atribuyen una alta utilidad a las reuniones entre docentes con fines amicales fuera del lugar de trabajo. Contrariamente, sólo un 22,23% considera que estas reuniones tienen un bajo grado de utilidad.

La siguiente figura muestra claramente los resultados y permite observar las preguntas que tienen un mayor porcentaje de respuestas por parte de los docentes.

Figura N° 11
Resultados dimensión Confianza.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

En la figura anterior, se observa con claridad que en la dimensión Confianza, los ítems que reciben los valores más altos son la pregunta 8 y 9 con 61,11% respectivamente. Estas preguntas hacen referencia al respeto por los espacios de trabajo y a la importancia de las relaciones amicales. A este valor le sigue la pregunta 12 con un 50,00% la cual hace alusión a la utilidad de las reuniones sin fines de trabajo fuera del entorno laboral. Sin embargo, existen otros ítems que reciben una respuesta relativamente alta en cuanto a la percepción de los docentes. Llamam la atención las preguntas 3 y 6 relacionadas con el grado de confianza y sinceridad, ambas con un considerable porcentaje de docentes atribuyéndoles valores bajos de 44,45% y 55,55% respectivamente.

Se puede apreciar, al hacer la interpretación de los valores de la dimensión confianza, que existe la necesidad de fortalecer las relaciones entre los docentes y favorecer los espacios comunes.

4.2.4. Dimensión Participación

En la Tabla N° 14 se muestran los resultados de la encuesta en la dimensión participación.

Tabla N° 14
Resultados de la encuesta en la dimensión Participación.

DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN		1=Muy bajo		2=Bajo		3=Alto		4=Muy alto		Total	
N°	Ítems	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P10	¿Cómo considera que se propicia el trabajo en equipo con otros docentes del departamento?	1	5.56%	3	16.67%	13	72.22%	1	5.56%	18	100%
P13	¿Qué tan efectivo es el trabajo en equipo con otros docentes del departamento?	0	0.00%	5	27.78%	12	66.67%	1	5.56%	18	100%
P16	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?	1	5.56%	4	22.22%	12	66.67%	1	5.56%	18	100%
P17	¿Cuál es el grado de importancia que le otorga a las reuniones generales de coordinación en el departamento?	0	0.00%	3	16.67%	12	66.67%	3	16.67%	18	100%
P19	¿Cómo considera el nivel de coordinación entre los docentes?	0	0.00%	3	16.67%	15	83.33%	0	0.00%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

En la tabla anterior, llama la atención que 77,78% de los docentes considera que el trabajo en equipo con otros docentes del departamento es propiciado en un alto grado, mientras que 22,23% lo percibe como bajo y muy bajo.

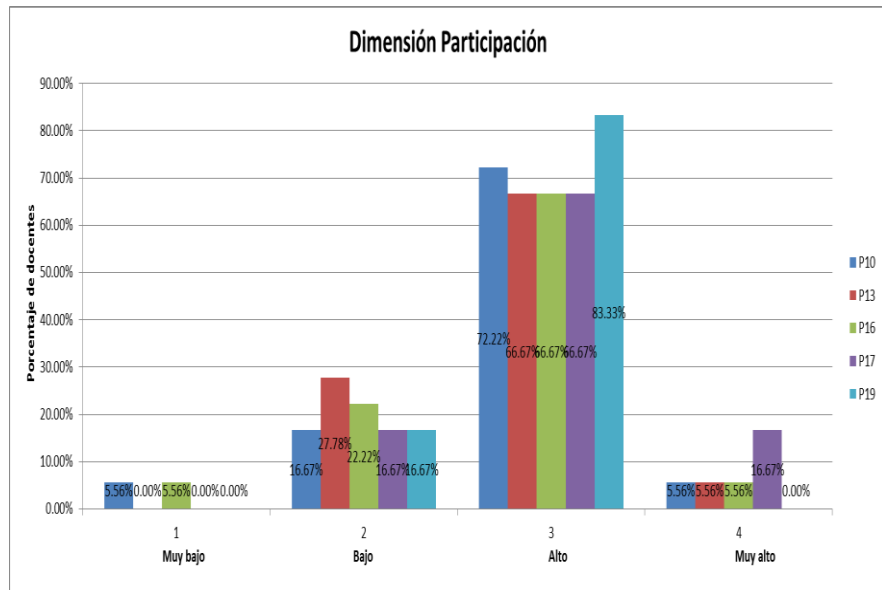
En cuanto a la efectividad del trabajo en equipo con otros docentes, 72,23% percibe que es altamente efectivo. Por otro lado, 27,78% considera que el grado de efectividad es bajo. Asimismo, 72,23% de los docentes perciben que el nivel de formación de sus compañeros es alta y muy alta, y 27,78% lo percibe como bajo.

Las reuniones generales de coordinación son percibidas como altamente importantes por un 83,34%, lo que demuestra su relevancia para el buen desempeño del departamento, mientras que sólo un 16,67% no considera estas reuniones como importantes.

De la misma manera, 83,33% considera que las reuniones de coordinación entre los docentes son de importancia. Esto se debe a que la preparación de material de evaluación en clase y exámenes son realizadas conjuntamente con otros docentes, en trabajo de equipos.

La siguiente figura muestra claramente los resultados y permite observar las preguntas que tienen un mayor porcentaje de respuestas por parte de los docentes.

Figura N° 12
Resultado de la encuesta en la dimensión participación.



Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de inglés de la Universidad ESAN.

En la Figura N° 12, se observa con claridad que en la dimensión Participación, los ítems que reciben los valores más altos son la pregunta 10 y 19 con 72,22% y 83,33% respectivamente. Estas preguntas hacen referencia a cómo se propicia el trabajo en equipo y el nivel de coordinación entre docentes. Estos resultados dejan ver que se favorece el trabajo en equipo para lo cual los docentes están altamente capacitados. Las preguntas 13, 16 y 17 reciben, cada una, un porcentaje de 66,67%.

Se puede apreciar, al hacer la interpretación de los valores de la dimensión Participación, que el trabajo en equipo forma parte de los procedimientos en este departamento y que los docentes lo perciben como muy positivo.

4.3. Análisis y discusión de los resultados

Martín (2000) afirma que el clima de trabajo en las instituciones educativas es uno de los aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos que ellas se plantean constantemente, así como para lograr sus metas planteadas en su visión y misión.

Para Gonçalves (1999) el clima laboral es un conjunto de elementos que, en cierta manera, conforman la personalidad de la organización, y que influyen en el comportamiento de los trabajadores. Sin embargo, este comportamiento no es el resultado de estos elementos en sí mismos, sino más bien de la percepción que los trabajadores tienen de ellos. Estas percepciones dependen, a su vez, de una serie de elementos que surgen de la relación entre el individuo y la organización, tales como las estructuras y los procesos (Martín, 2000).

De esta manera, se plantea la importancia del clima laboral como un factor que las gerencias deben favorecer a fin de lograr sus metas de manera satisfactoria, donde cada individuo logre sus objetivos individuales generándose así un entorno agradable para todos. Es claro que un clima laboral favorable propicia un sentimiento de pertenencia. Contrariamente, un clima laboral negativo determinará una falta de identificación con la institución y por lo tanto con sus metas y objetivos.

A continuación se presenta el análisis del clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN, por dimensiones.

4.3.1. Dimensión comunicación

La comunicación en una institución permite que se conozcan los objetivos, misión y visión de la misma y que las formas de acercamiento entre el personal que la integra fluya de manera positiva.

Los resultados obtenidos en la Dimensión Comunicación indican claramente que este aspecto, según la perspectiva del personal docente de manera general, es positivo, principalmente en los rasgos referidos a la fluidez, al traslado de la información, y a la comunicación con la coordinación. Por tanto, podemos afirmar que la coordinación se preocupa por hacer llegar la información de

manera rápida y utiliza los medios y las técnicas adecuadas para su traslado de manera efectiva. En este sentido Arbaiza (2010) afirma que para que exista fluidez en la comunicación se deben utilizar técnicas y actividades para facilitar y agilizar el flujo de los mensajes entre los miembros de la institución. Asimismo, podemos afirmar que la coordinación mantiene bien informados a los docentes acerca de las directivas, órdenes e información. Este aspecto estaría de acuerdo con Amaru (2009) quien sostiene que los procesos organizacionales se facilitan si los administradores promueven la comunicación en tres direcciones, una de ellas es la comunicación hacia abajo, la cual permite que los trabajadores sepan los lineamientos de trabajo y así mejoren su desempeño.

Contrariamente, sin embargo, se observan dos aspectos de la comunicación que son percibidos de una forma medianamente negativa, específicamente en los rasgos referidos a la influencia de los espacios y horarios en la comunicación y la comunicación lateral. En este sentido, la naturaleza de las condiciones de contratación por horas, y la diversidad de horarios en los cuales trabajan, son elementos que dificultan a los docentes reunirse para coordinar trabajos en grupo que deben realizar de manera constante para la preparación de material de evaluación, así como la limitación de espacios donde puedan realizar estos trabajos, ya que solo cuentan con un salón de profesores, que a ciertas horas del día, esta sobrepoblado. Este mismo factor, estaría influyendo en la percepción de algunos docentes que encuentran cierta dificultad para comunicarse de manera lateral. Podemos afirmar entonces, que no se ha logrado establecer una buena comunicación lateral, la cual, según Amaru (2009), es la que facilita los procesos y la toma de decisiones. En instituciones en las que muchas actividades se realizan a través de trabajos de grupo, este tipo de comunicación debería ser fluida.

4.3.2. Dimensión motivación.

La motivación es una dimensión del clima laboral muy estrechamente ligada a la satisfacción en el trabajo. Existen muchas teorías sobre la motivación y en ellas se hace referencia al impulso que genera una determinada necesidad en el individuo que lo lleva a actuar de una manera específica con el fin de lograr un objetivo.

Para algunos autores, la motivación es esa fuerza interna o externa que lleva al individuo a actuar de tal o cual manera, con el fin de alcanzar su meta. A continuación se hace un análisis de los resultados de la encuesta en relación a la dimensión motivación.

A la luz de los resultados, podemos afirmar que las percepciones de los docentes con respecto a la Dimensión Motivación están dentro de los rangos más bajos, particularmente en cuanto al reconocimiento de su trabajo, la valoración de su prestigio y la motivación en relación a las condiciones de trabajo. Estas percepciones nos permiten afirmar que el grado de satisfacción laboral está siendo afectado, según lo explica Herzberg (1959), citado en Fernández (2006), quien afirma que el factor de reconocimiento influye directamente en la satisfacción laboral. De igual manera según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), la falta de reconocimiento por el trabajo realizado, así como la falta de valoración del prestigio del docente estarían afectando el nivel de necesidades superior relacionado con la estima. Arbaiza (2010) explica que las necesidades que no se llegan a satisfacer desencadenan frustración, conflicto y finalmente estrés.

Podemos afirmar así, que existe un grado importante de frustración y conflicto que podría estar mellando la autoestima entre los docentes del departamento de Inglés en esta universidad.

Contrariamente a lo anterior, los docentes perciben un alto grado de satisfacción del trabajo. Aparentemente, habría una contradicción entre los resultados negativos en cuanto a la motivación arriba mencionados y la percepción de la satisfacción del trabajo. Sin embargo, es oportuno establecer la diferencia entre motivación y satisfacción, ya que la motivación según Franklin y Krieger está relacionada con el impulso y la energía invertida con el fin de satisfacer una necesidad, mientras que la satisfacción es la sensación agradable que el individuo experimenta cuando ha satisfecho tal necesidad. De esta manera, para estos autores y desde un punto de vista administrativo, los individuos pueden estar satisfechos de su trabajo y aún así estar desmotivados.

Esto explicaría por qué los docentes perciben una alta satisfacción y, contrariamente, un bajo reconocimiento de su trabajo. Se considera necesario entonces revisar las condiciones del clima laboral en cuanto a la motivación, para elevar los niveles de satisfacción en los docentes.

Finalmente, en cuanto al grado de motivación que ofrecen las condiciones de trabajo propiamente dichas, un considerable porcentaje de docentes la percibe como baja. Por esta razón, según Hellriegel y Slocum (2004) los administradores deben orientar la motivación de los empleados al logro de las metas de la organización. De igual manera, Newstrom (2011) establece que lo ideal es que la motivación del individuo lo lleve a alcanzar los objetivos de la organización, los cuales deben estar claros. Por esta razón, se hace importante que la administración conozca las necesidades de los docentes para poder suplirlas y ayudar a incrementar los niveles de satisfacción.

Estos resultados demuestran que la dimensión Motivación es percibida dentro de los valores más bajos del clima laboral en el departamento de inglés. Se hace necesario, por ello, mejorar algunos aspectos como el reconocimiento de la labor del docente y la valoración de su prestigio como tal. Así también, se observa una necesidad de reevaluar las condiciones de trabajo que pudieran estar originando un nivel de desmotivación.

4.3.3. Dimensión confianza

La confianza es saber que el otro va a actuar guiado por un código de ética a fin de lograr objetivos personales o comunes. La confianza en las organizaciones puede referirse a la que los individuos tienen de sus superiores, de sus compañeros o de sí mismos. A continuación se hace un análisis de los resultados de la encuesta en cuanto a la dimensión confianza.

Los resultados obtenidos en la Dimensión Confianza indican claramente que este aspecto, según la perspectiva del personal docente de manera general, es positivo, especialmente en los rasgos de respeto por los espacios, las relaciones amicales, las reuniones con fines amicales, y la confianza. En este sentido llama

la atención el alto grado de importancia que los docentes le otorgan a la relación amical entre docentes, así como la utilidad que perciben en las reuniones fuera del entorno laboral con fines puramente amicales. Contrariamente, estas reuniones no se dan casi nunca, e incentivarlas crearía vínculos de amistad de gran ayuda en el trabajo en equipo, y para establecer un clima laboral armonioso en el cual se refuercen los valores de seguridad, lealtad, amistad y apertura a los demás (Yarce, 2005).

Por otro lado, es considerable el porcentaje de docentes que consideran que el grado de confianza es bajo. Para Yarce (2005), la falta de confianza dentro de la organización genera que otros valores se vean afectados, tales como la seguridad, la lealtad, la amistad y la acogida hacia los demás. Este resultado por ende, demuestra también que habría un nivel de insatisfacción en cuanto al trabajo.

Asimismo, el nivel de sinceridad es percibido como bajo por más de la mitad de los docentes. Salta a la vista, por lo tanto, que las relaciones interpersonales entre los docentes y la coordinación y entre ellos mismos, se desarrollan dentro de un ámbito de cierta desconfianza.

Respecto a esto, Díaz (2015) afirma que el ser humano tiene la necesidad de desarrollarse dentro de un contexto integrado, en el cual percibe cordialidad y apoyo que le permite trabajar para conseguir objetivos comunes dentro de un ambiente de camaradería.

4.3.4. Dimensión participación

Para Martín (2000), la participación, además de ser considerada como un elemento de procesos más complejos, también se le estima como una forma de la toma de decisiones. Martín afirma que en las instituciones educativas, la participación debe ser un instrumento dentro de la dinámica de la organización y el funcionamiento de la institución educativa que sirva a los propósitos de la educación. En términos generales, Martín explica que la participación es importante para llegar a determinar los modos de actuación dentro de la organización. Dentro de esta

dimensión se encuentra el trabajo en equipo como una forma de participación en la resolución de problemas, toma de decisiones y sugerencias.

Desde esta perspectiva, los resultados en esta dimensión demuestran que la mayoría de docentes consideran que se propicia el trabajo en equipo con otros docentes en un alto grado, y estiman que esta forma de trabajo es altamente efectiva. Asimismo, los docentes del departamento de inglés perciben que el nivel de formación de sus colegas es alta.

Con respecto a las reuniones generales de coordinación, los docentes las perciben como altamente importantes y necesarias para el buen desempeño de sus funciones. Igualmente, las reuniones de coordinación entre los docentes son consideradas como de gran relevancia. En este sentido, es claro que, como parte de las funciones de los docentes está la elaboración de material de evaluación, para lo cual es imprescindible mantenerse en contacto con los otros docentes miembros del equipo de trabajo para tomar decisiones en cuanto a qué contenidos van a ser evaluados y a través de qué tareas o actividades.

En este sentido, el equipo de trabajo del cual forman parte los docentes para fines de preparación de materiales, es del tipo autodirigido (Robbins y Coulter, 2010) ya que, a pesar de que los grupos son designados por la coordinación, trabajan con un objetivo específico desde su planeamiento hasta el final de manera autónoma, tomando decisiones en cuanto al tipo de actividades y contenidos de la evaluación pasando por la superación de problemas. Sin embargo, una vez elaborado el material, éste tiene que pasar por la aprobación de la coordinación, donde se harán los ajustes necesarios para cumplir a plenitud con las expectativas. Finalmente, será la coordinación quien tome la decisión de aceptar y utilizar el material realizado por el equipo.

Con todo ello, el grado de participación que los docentes perciben es claramente alto, por lo cual podemos afirmar que la coordinación utiliza la participación como un elemento dentro de la dinámica de la institución y su funcionamiento de manera efectiva (Martín, 2000).

CONCLUSIONES

1. Los rasgos positivos de la comunicación en la institución son la fluidez, el traslado de la información y la comunicación con la coordinación. Por este motivo podemos afirmar que la coordinación del departamento del área de inglés se preocupa por hacer llegar la información de manera rápida y utiliza los medios y las técnicas adecuadas para su traslado de manera efectiva. Se puede concluir que la coordinación mantiene informados a los docentes en cuanto a las directivas y lineamientos, de tal manera que éstos saben cómo llevar a cabo sus tareas y responsabilidades.
2. Se puede afirmar que existen dificultades en la comunicación lateral, entre docentes, y la influencia de los espacios y horarios en la comunicación, lo que indica que habrían problemas de comunicación al trabajar en grupos. Esto comprueba la primera parte de la hipótesis.
3. Respecto a la dimensión de la motivación, se puede afirmar que los docentes perciben que no se les reconoce su trabajo, ni su prestigio como docentes, y además no se sienten motivados en relación a las condiciones de trabajo. Estos rasgos negativos nos permiten afirmar que hay un grado de insatisfacción entre los docentes, que está afectando su autoestima, generando un grado de conflicto, frustración y estrés. Así también, se puede afirmar que los docentes no se sienten muy motivados para trabajar hacia los objetivos del área, lo cual comprueba la hipótesis.

4. Los rasgos positivos en cuanto a la confianza son el respeto por los espacios de los docentes, la importancia de las relaciones y reuniones con fines amicales, así como el nivel de confianza. Sin embargo, los docentes perciben que estas relaciones no son del todo sinceras. Esto nos lleva a concluir que otros valores como la seguridad, la lealtad, la amistad y la apertura hacia los demás se están viendo afectados.

5. En relación a la participación, los rasgos positivos se refieren al alto grado de efectividad del trabajo en grupo, el nivel de formación de los otros docentes, la importancia de las reuniones generales de coordinación y las reuniones de coordinación con otros docentes. Por todo ello, se puede afirmar que la coordinación propicia la participación y el trabajo en grupo. Si bien es cierto los grupos son designados por la coordinación, siendo así del tipo autodirigido (Robbins y Coulter, 2010), es claro que ellos trabajan con un objetivo común. Sin embargo, la toma de decisiones son tomadas por la coordinación. Así también, se puede concluir que la coordinación utiliza la participación dentro de la dinámica de la institución, y su funcionamiento de manera efectiva. (Martín, 2000).

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que la coordinación propicie la comunicación entre los docentes. Esta barrera en la comunicación surge, según Ongallo (2007), cuando en las organizaciones se prioriza la consecución de ciertos objetivos relacionados con la productividad, con énfasis en las tareas que se deben ejecutar. La coordinación no debe descuidar la comunicación de tipo socio-integrativo, que es la que mantiene la motivación y satisfacción de los docentes. Asimismo, se sugiere que la institución haga esfuerzos para facilitar espacios que propicien el trabajo en grupos, dentro de las instalaciones de la institución.
2. En cuanto a la motivación, la coordinación debe reforzar el reconocimiento del trabajo de los docentes y de su prestigio como tales. Igualmente, la institución debe mejorar las condiciones de trabajo. De esta manera, los docentes sentirán una mayor satisfacción, mejorando su autoestima, disminuyendo así toda sensación de frustración y estrés. De esta manera, se logrará que los docentes trabajen comprometidamente hacia la consecución de los objetivos del área.
3. Con relación a la confianza, se recomienda que la coordinación propicie las reuniones entre docentes con fines puramente amicales, ya que ellos mismos manifiestan darle importancia a este valor. De esta manera, las relaciones interpersonales se verían beneficiadas y el nivel de sinceridad percibido sería mayor, al igual que los valores de seguridad, lealtad, amistad y apertura hacia los demás.

4. Con referencia a la participación, se recomienda propiciar la toma de decisiones por parte de los grupos o equipos de trabajo, lo cual contribuirá a una sensación de logro y autosuficiencia.

Líneas de investigación abiertas

A lo largo de la presente investigación, se encontraron muchas fuentes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, una de las cuales se basa en el tipo de liderazgo, y cómo éste puede influir en el comportamiento de los trabajadores .

Esta investigación deja abiertas las opciones de realizar un estudio sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en instituciones similares ya que se estaría colaborando con la construcción de un entorno más saludable y armónico para los docentes del área de inglés de las universidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcóver de La Hera, C., Moriano, J., Osca, A. y Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: UNED
- Algerup, U., Burrell D., Cabrera, M., Déniz, M., Dentchev, N., Egels, N., Forte, A., Gosselin, D., Lee, D., Sirgy, J., Stieb, J.(2007). *Contemporary issues in business ethics*. New York: Nova Science Publishers, Inc
- Amaru, A., (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos* . Buenos Aires: CENGAGE Learning
- Arnal, J. Rincón del, D. y la Torre, A. (1992). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona: Lapor.
- Bonilla, K. (2014). *Percepción de los docentes referentes al clima laboral organizacional de la escuela tecnológica de la Universidad Nacional de Piura*, (Tesis de maestría). Piura: Universidad de Piura
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definición, Diagnóstico y Consecuencias* (5ª reimp.). México: Editorial Trillas.

- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional* (2.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Dessler, G., Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (5^a ed.). México D.F.: Pearson
- Días, E. (2015). Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, (Tesis de maestría). Lima: Universidad de Piura.
- Díaz, J., (2015) . *Gestión administrativa. La confianza en el lugar de trabajo*. : GRIN. E-book.
- Dobles, C., Zúñiga, M. y García, J. (1998). *Investigación en educación: procesos, interacciones y construcciones*. San José: EUNED.
- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*.
- Ehrhart, M., Schneider, B., Macey, W. (2014). *Organizational Climate and an introduction to theory, research, and Practice*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la organización de empresas. Breve historia del management*. Madrid: NARCEA. S.A. DE EDICIONES.

- Franklin, E., Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Prentice Hall.
- Galaz, J., (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública: La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México D.F.: ANUIES.
- Gamarra, H. (2014) *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gan F., Berbel, G. (2007) *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total: configuración de un modelo de referencia*. Madrid: Ibérica Gráfico S.A.
- Goncalves, A. (1999). *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: International Thomson Editores.
- La Torre, M., Grau, E. y Ramos, J. (2015). Cultura y clima en la organización. En V. Martínez, J. Ramos y C. Moliner (coords.). *Psicología de las organizaciones*. (pp. 81-106). Madrid: EDITORIAL SÍNTESIS S.A.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press.

- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 103-117.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dyckinson.
- Orbegoso, A. (2008). Meta-análisis de investigaciones sobre clima organizacional en el Perú. *Revista de Psicología UCV*, 10, 137-147.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestión. *Revista de Psicología UCV*, 12, 347-362.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración. Décima edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge T. (2013) *Comportamiento organizacional 15ª edición*. México: Pearson.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M.A., Montalbán, M., Sánchez y E., Zarco, V. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Gráficas Rey, SL.

Shaun, S. (1998). *Satisfacción laboral*. México D.F.: Editorial Trillas

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Manual Moderno S.A. de C.V.

Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. Naucalpán: Ediciones Ruz.

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 1. MATRIZ GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de una Universidad	Problema General ¿Cuáles son las percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN?	Objetivo General Identificar las percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de la Universidad ESAN.	Hipótesis General Los docentes del departamento de inglés de la Universidad ESAN perciben dificultades en el clima laboral con respecto a la dimensión de motivación, específicamente en el reconocimiento de sus labores y la aceptación de sus propuestas; y en la dimensión comunicación con referencia al manejo de los espacios y horarios.	- Cambios constantes en las estrategias de enseñanza-aprendizaje. -Reducción de las horas de clase presenciales y aumento de número de secciones. - Aumento de trabajo fuera de clase. - Falta de reconocimiento de la labor del docente.	- Sensación de insatisfacción e incertidumbre . - Sentimientos de frustración al no alcanzar los objetivos académicos. - Desmotivación en la ejecución de las actividades docentes - Falta de confianza entre los docentes y falta de identificación con la institución. - Problemas en la ejecución de las directivas.
	Problemas Específicos. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la percepción del docente respecto de los factores de motivación dentro del departamento de inglés? • ¿Cuál es la percepción del docente respecto de la comunicación con sus coordinadores y con los demás docentes dentro del departamento de inglés? • ¿Cuál es la percepción del docente respecto de la confianza en el departamento de inglés? • ¿Cuál es la percepción del docente respecto de la participación de los docentes en el departamento de inglés. 	Objetivos Específicos. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión Motivación dentro del departamento de inglés. • Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión Comunicación dentro del departamento de inglés • Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión Confianza dentro del departamento de inglés • Identificar la percepción del personal docente respecto de la dimensión Participación dentro del departamento de inglés. 		- Ausencia de actividades para promover las relaciones interpersonales. - Falta de diversos canales de comunicación entre los agentes educativos. - Falta de participación del docente en la toma de decisiones.	

ANEXO N° 2. FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

**FICHA DE
VALIDACIÓN**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : **JAIME LUIS TERRONES CÁCERES**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **DOCENTE TIEMPO COMPLETO UPC**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **CUESTIONARIO DE CLIMA**
 1.4 Autor del instrumento : **MARIO MARTÍN BRIS**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
•PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
•COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REFORMULAR
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{3 + 16 + 3}{30} = \frac{21}{30} = 0.70$$

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez aceptable

ANEXO N° 3. FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

**FICHA DE
VALIDACIÓN**

I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : MARIA ESTHER LINARES DE
 1.2 Cargo e institución donde labora : FUNIBER – UDEP / ASESORA DE
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CUESTIONARIO DE CLIMA
 1.4 Autor del instrumento : MARIO MARTÍN BRIS

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
•PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	Revisar algunos ítems, e.g. 1,2, 3, etc.
•CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
•ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{27 + 2}{30} = 0.9666$$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Validez muy Buena

Lima, Agosto 2016

ANEXO N° 4.
CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Estimado docente: Agradecemos su colaboración con la investigación titulada *Percepciones de los Docentes sobre el Clima Laboral en el Departamento de Inglés de una Universidad Privada de Lima*, desarrollando el cuestionario de Clima Laboral.

El objetivo de la investigación es medir cuál es la percepción que los docentes tienen del clima laboral en el departamento de inglés. Según Bris, M. (1998) el clima laboral puede ser medido en sus cuatro dimensiones: Comunicación, Participación, Motivación y Confianza. A continuación el cuestionario.

GÉNERO: (F)___ (M) ___ EDAD: _____ TIEMPO DE SERVICIO en el dpto: _____

Sírvase seguir las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente las preguntas.
- 2. No deje preguntas sin contestar.**
3. Marque con una aspa (X) solo uno de los cuadros en cada pregunta.

1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Alto 4. Muy alto

N°	ITEMS	1	2	3	4
1	¿Cuál es el nivel de fluidez de la información en el departamento para el cual labora?				
2	¿Cuál es el grado de satisfacción laboral de los profesores del departamento para el cual labora?				
3	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en el departamento para el cual labora?				
4	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en el departamento?				
5	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que realizan los profesores del departamento?				
6	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en el departamento?				
7	¿Cómo cree que se valora su prestigio como docente dentro del departamento?				
8	¿Cómo calificaría el grado de respeto por los espacios de los integrantes del departamento?				

9	¿ Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?				
10	¿ Cómo considera que se propicia el trabajo en equipo con otros docentes del departamento?				
11	¿Cuál es el grado de motivación que tienen los profesores dentro del departamento?				
12	¿ Qué grado de utilidad le encuentra a las reuniones fuera del centro laboral con fines amicales?				
13	¿ Qué tan efectivo es el trabajo en equipo con otros docentes del departamento?				
14	¿ En qué grado influyen positivamente los espacios y horarios del departamento en la comunicación con los docentes y coordinadores?				
15	¿ Qué grado de motivación considera que le ofrecen las condiciones de trabajo en el departamento?				
16	¿ Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?				
17	¿Cuál es el grado de importancia que le otorga a las reuniones generales de coordinación en el departamento?				
18	¿ Cómo considera la comunicación con sus colegas dentro del departamento?				
19	¿Cómo considera el nivel de coordinación entre los docentes?				
20	¿Cuál es el grado de comunicación con la coordinación?				