



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE  
MANABI  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGIA**



**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: PSICOLOGO  
INDUSTRIAL/ORGANIZAC.**

**TEMA:**

**“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES PROYECTADAS AL  
CAMPO PEDAGOGICO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA DE  
LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL DE LA ULEAM”**

**A U T O R E S:**

**DAVID AUGUSTO PAREDES INTRIAGO  
JULIE RAQUEL LEON MEUNIER**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR RAFAEL CALDERON**

**MANTA                      MANABÍ                      ECUADOR  
2012 - 2013**

## **CERTIFICADO DE APROBACION DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Tesis en Educación Superior, nombrado por la Dirección de Tesis de la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de tesis presentado por los estudiantes; **DAVID AUGUSTO PAREDES INTRIAGO Y JULIET RAQUEL LEON MEUNIER** como requisito previo para optar por el Título de Psicólogos Industrial/Organizacional, cuyo problema es:

**“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES PROYECTADAS AL CAMPO PEDAGOGICO EN LOS DOCENTES DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA DE LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL DE LA ULEAM”**

Considero aprobado en su totalidad.

**Firma Tutor** \_\_\_\_\_  
**Dr. Rafael Calderón**  
**C.C.**

## **AUTORÍA**

Los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

**DAVID AUGUSTO PAREDES INTRIAGO JULIET RAQUEL LEON MEUNIER**

F. \_\_\_\_\_  
C.I.

F. \_\_\_\_\_  
C.I.

**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**“ESTUDIO DE CLIMA LABORAL Y SUS MOTIVACIONES  
PROYECTADAS AL CAMPO PEDAGOGICO EN LOS DOCENTES DE  
LA ESCUELA DE PSICOLOGIA DE LA FACULTAD DE TRABAJO  
SOCIAL DE LA ULEAM”**

**TESIS DE GRADO**

Sometido al honorable consejo directivo de la Facultad de Trabajo Social,  
Escuela de Psicología como requisito parcial para obtener el título de:

**PSICOLOGO INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL**

**Aprobado por el Tribunal de Tesis:**

-----  
Dr.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL  
TRIBUNAL**

-----  
Lic.  
**MIEMBRO DEL**

-----  
Dr. Rafael Calderón  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Rafael Calderón quien con su amplia experiencia y conocimiento nos guió con paciencia para la realización de este trabajo.

A la Dr. Oswaldo Zambrano Quinde, por el tiempo dedicado al desarrollo de este trabajo. Gracias por su amabilidad.

## **DEDICATORIA**

A nuestras madres y padres quienes han sido nuestros ejemplos a seguir, nuestras fuerzas, fortalezas, ejemplos de abnegación y superación, que con sus sabios consejos ha sabido guiarnos por el camino del bien.

A familiares y amigos que fueron nuestra razón de formarnos al igual que ellos y seguir adelante, motivándonos hacia el cumplimiento de nuestros sueños personales y profesionales.

# INDICE

	Paginas
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.</b>	
<b>Introducción</b>	2
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.- TEMA.	6
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	7
1.2.1.- CONTEXTUALIZACIÓN.	7
1.2.1. a.- Macrocontexto.	7
1.2.1. b.- Mesocontexto.	8
1.2.1. c.- Microcontexto.	8
1.2.1. d.- Análisis crítico.	10
1.2.2.- PREGUNTAS DIRECTRICES.	12
1.2.3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	13
1.2.4.- DELIMITACIÓN.	13
1.2.4.a.- Delimitación de contenidos.	13
1.2.4.b.- Delimitación espacial.	13
1.2.4.c.- Delimitación temporal.	13
1.3.- OBJETIVOS.	14
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL.	14
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	14
1.4.-JUSTIFICACIÓN.	15
<b>CAPITULO II.</b>	
2.- MARCO TEÓRICO.	17
2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	17
2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.	45
2.3.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	46
2.4.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL	51
2.5.- HIPÓTESIS.	54
2.6.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.	54
2.6.1.- Variable Independiente.	54
2.6.2.- Variable Dependiente.	54
<b>CAPITULO III.</b>	
3.- METODOLOGÍA.	55
3.1.- TIPO O NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	55
3.1.1.- MÉTODOS.	55
3.1.2.- TÉCNICAS.	56

3.2.- POBLACIÓN, MUESTRA Y TAMAÑO.	56
3.2.1.- POBLACIÓN.	56
3.2.2.- MUESTRA.	56
3.2.3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA.	56
3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	57
3.3.a.- VARIABLE INDEPENDIENTE.	57
3.3.b.- VARIABLE DEPENDIENTE.	58
3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	59
3.5.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	59
3.6.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	59
<b>CAPITULO IV.</b>	
4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	60
4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACION	61
4.2.- ENTREVISTA.	73
4.3.- ENCUESTAS.	75
<b>CAPÍTULO V.</b>	
5.1.- COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.	77
5.2.- LOGROS DE OBJETIVOS.	79
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	80
6.1.- CONCLUSIONES.	80
6.2.- RECOMENDACIONES.	82
<b>CAPÍTULO VII.</b>	
7.- PROPUESTA.	83
7.1.-DATOS INFORMATIVOS.	83
7.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.	84
7.3.- OBJETIVOS.	85
7.4.- JUSTIFICACIÓN.	86
7.5.- FUNDAMENTACIÓN.	86
7.6.- METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN.	91
7.7.- ADMINISTRACIÓN	96
7.8.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.	98
<b>CAPÍTULO VIII.</b>	
8.1.- BIBLIOGRAFÍA.	
8.2.- ANEXOS.	

## INTRODUCCIÓN

Según ciertos autores sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico en vez de clima laboral con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

En el Ecuador, se define el clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el Clima Organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, públicas y privadas incluyendo las universidades.

El Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano, las instituciones de Educación Superior requieren establecer mecanismos de medición habitual de su CO, que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente clima laboral.

Actualmente en las Instituciones públicas y sobre todo en las universidades de la provincia de Manabí. Se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la Institución hacia el docente?

Los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano, ya que es el motor de la institución y por tanto merece condiciones óptimas para su clima laboral, no sólo tomando en consideración el aspecto económico, sino más bien

incentivos que vayan más allá de un mero pago mensual para su subsistencia.

Es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende brindar varias alternativas de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual se desenvuelven los docentes en el día a día de la Institución "Uleam" para motivarlos a realizar un mejor trabajo académico pedagógico.

Un buen clima laboral ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la Institución, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

Es por ello que en el presente trabajo se detallan todos los aspectos relacionados al clima laboral y la motivación proyectada en el campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la Escuela, para fomentar un clima laboral agradable y motivador para sus docentes de esta manera mejorar el clima laboral.

Los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, los incentivos a los docentes forman parte del clima laboral de la Escuela y son los que impulsan al docente a recuperar un buen trabajo pedagógico y son factores claves que se analizarán en la ejecución del presente proyecto.

El proporcionar a la escuela de Psicología una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, le permitirá incrementar el clima laboral de sus docentes a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar la misma y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus docentes lo que los incita a trabajar de mejor manera

En el contexto actual globalizante y ante las exigencias gubernamentales como es la acreditación de las carreras universitarias se establece, que dichas universidades deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia. Siendo en este caso la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Todo lo mencionado anteriormente, beneficiara así; al proyecto, como tesis de grado, el que complementado a un excelente manejo técnico podrá ser desplegado sin ningún paradigma de inconvenientes.

La inferencia básica sobre la cual se basara este escrito es el manejo óptimo de la fuente investigativa de una institución pública que está en constantes cambios debido a las exigencias estatales y/o gubernamentales.

Vale destacar el apoyo que se conseguirá por parte de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam, permitirá solidificar conocimientos, los mismos que se endosarán de forma imparcial y equitativa en la investigación a presentar.

De aquí nace la necesidad de investigar y plantear alternativas para implementar una propuesta que se reduzca parte, del problema y fomentar el interés por parte de las autoridades encargadas para remediar el asunto en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social y quizás el interés específico para corregir las actividades de cada docente.

El proyecto de tesis está estructurado de ocho capítulos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Capítulo primero, contempla el problema, la formulación del problema con sus interrogantes o subproblemas; la delimitación y campo de acción

de la investigación y termina con el planteamiento de los objetivos y la respectiva justificación.

Capítulo segundo, aborda en su marco teórico los antecedentes investigativos del trabajo; las categorías fundamentales que se desprenden de las variables objeto de estudio, dando una visión teórica del problema a investigarse; finalmente señala la hipótesis que guía el trabajo y las variables que se desprenden de la misma.

Capítulo tercero, detallara la metodología utilizada, la modalidad básica de la investigación, el nivel de investigación aplicada, la determinación de la población, la muestra objeto de estudio, la operacionalización de las variables para determinar los métodos, técnicas e instrumentos más apropiados para realizar la investigación.

Capítulo cuarto, se basa en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, concluyendo con la comprobación estadística de la hipótesis.

Capítulo quinto, toma como punto central la comprobación de la hipótesis, logros de los objetivos.

Capitulo sexto, conclusiones y recomendaciones. Capitulo séptimo, propuesta.

Capitulo octavo, bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1. TEMA**

“Estudio de clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam”

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El clima laboral desfavorable, afecta el campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam.

### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **1.2.1. a.- Macro**

A nivel mundial en las Universidades de élite, el clima laboral está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia laboral, ya que ejerce influencia directa en el desempeño pedagógico de los docentes y éste se ve reflejado en la motivación de los docentes.

En América Latina las Universidades que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta.

Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica laboral de los países en vía de desarrollo, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En Ecuador estudiar el clima laboral brinda alas Universidades un indicador de satisfacción laboral en los docentes, facilita adelantar

acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica laboral, fuente del éxito de la universidad y de sus docentes en su pedagogía.

#### **1.2.1. b.- Meso**

En Manabí un gran porcentaje de Universidades aún utilizan sistemas rígidos para llevar a cabo el campo pedagógico, considerando a su docente como máquinas productoras, dejando de lado los sentimientos y emociones que los docentes poseen.

Y que se ven afectados por ese sistema rígido persecuidor que fomenta el miedo, el cual se ve reflejado en un clima laboral tenso.

Sin embargo también se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autor renovación y aprendizaje.

#### **1.2.1. c.-Micro**

El estudio del clima laboral permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los mismos en el campo pedagógico.

Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los docentes hacia estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la Escuela de Psicología.

Dado que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la Escuela de Psicología, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un docente motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

Analizado desde otro punto de vista un clima laboral desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros.

Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

La Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam. Se fundó hace aproximadamente cinco años atrás; en 2008 cuyo objeto social es la formación de profesionales, en salud mental.

Actualmente la Escuela cuenta con un total de 600 estudiantes.

Los docentes manifiestan que la responsabilidad de esta Escuela es comprender y cumplir con las necesidades actuales y futuras de los problemas actuales además de estar involucrada con el desarrollo del capital humano, generando fuentes de trabajo y buscando el crecimiento rentable y equilibrado.

Una vez realizado este análisis, surge el presente estudio, el cual pretende determinar la motivación del docente en el campo pedagógico como a la vez su desempeño laboral, buscando proponer alternativas de mejora que permitan incrementar dicho desempeño.

### **1.2.1. d.- Análisis Crítico**

Es evidente que si el clima laboral mantiene una estructura netamente piramidal, las proyecciones de los docentes al campo pedagógico también adopta el mismo estilo vertical, que de cierto modo distorsiona los órdenes dirigidos hacia los docentes y generalmente los mensajes que pretenden dirigirse desde el nivel operativo a sus superiores.

Tardan demasiado tiempo o no llegan de la manera esperada, esto a su vez se debe a la práctica del liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta entre los docentes dentro de la Escuela de Psicología.

Y que no permite a los docentes participar activamente en todas las actividades pedagógicas, logrando de esta manera que el clima laboral se torne denso y desfavorable para los docentes.

Al no mejorar el clima laboral de la Escuela de Psicología se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos podría mencionarse la continua comunicación deficiente entre autoridades, directivos y docentes, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, ausentismo, conflictos, entre otros.

Es por ello que la Escuela de Psicología debería implementar un programa de mejoramiento que le permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, los estilos de comunicación y los incentivos que se deberían aplicar a los docentes, con el fin de mantener un ambiente laboral motivador.

Entonces cabe mencionar que desde ahí se proporcionará el estudio de clima laboral para las referidas investigaciones en las motivaciones de aquellos docentes proyectadas al campo pedagógico.

Las relaciones de causa - efecto entre ambos componentes nacen a veces con un fuerte convencimiento inteligente, este es el caso del clima laboral.

El problema de la ausencia de unos esquemas exclusivamente para los docentes y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico, en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam de la ciudad de Manta y un estudio de clima laboral, la forma de cómo esta influirá en los docentes, nos ha llevado a emprender el proyecto en sí.

Existen por cierto innumerables factores que conllevan a la misma situación pero por asuntos inadecuados al estudio no se las tomara en cuenta, pero en general su magnitud es más reducida o más localizada.

Nuestra sociedad no puede quedar exenta de conocer estos problemas, ya que a partir del conocimiento, de esta necesidad será motivo de la creación de nuevos sistema operantes y por lo consiguientes el desarrollo socioeducativo de la Escuela de Psicología de la Uleam de la ciudad de Manta.

### 1.2.2. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Emita un criterio sobre la implementación de este tipo de investigación dentro de la Institución Escuela de Psicología?
- ¿Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con los docentes de la escuela en el día a día por su parte como Director?
- ¿Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como director en el desempeño docente?

### **1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué forma incide el clima laboral en las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam en el 2012 - 2013?

### **1.2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.2.4. a.- De contenido**

**Campo:** Socioeducativo

**Área:** Académico

**Aspecto:** Motivaciones proyectadas al campo pedagógico.

**Tema:** “Estudio de clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam”

**Problema:** Ausencia de evaluaciones exclusivamente para los docentes encaminadas a sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico.

#### **1.2.4. b.- De extensión.**

**Delimitación espacial:** Facultad de Trabajo Social “Escuela de Psicología” de la Uleam de la ciudad de Manta

#### **1.2.4. c.- De tiempo.**

**Delimitación Temporal:** 2012 – 2013

## **1.3.- OBJETIVOS**

### **1.3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Conocer el clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam.

### **1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

.- Describir el clima laboral de los docentes y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en la Escuela de Psicología.

.- Analizar las motivaciones proyectadas en los docentes respecto al campo pedagógico.

.- Proponer capacitaciones.

## 1.4.- JUSTIFICACIÓN

El presente tema se justifica ya que en los tiempos actuales existe una problemática Universitaria que ha impulsado a los docentes a exigir sus derechos a través de sus propios medios.

El desarrollo de su proyección pedagógica en el diario es cada vez menos prolongado, es por ello que se debe incitar alcambio de mentalidad y de estrategia organizacional, poniendo en práctica todas sus habilidades y destrezas a favor de lamisma.

Con la presente investigación se pretende conocer los factores delclima laboral y su motivación proyectada en el campo pedagógico.

El mejoramiento del clima laboral tiene un impacto socioeconómico positivo para la Escuela de Psicología ya que alienta a los docentes a proyectarse en el campo pedagógico y ser competentes entre sí, logrando mejores resultados académicos parala Escuela, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste elindicador fundamental para el buen desempeño de los docentes.

Los beneficiados directos del proyecto, serán los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la Uleam de la ciudad de Manta y quizás alguien en particular que quiere emprender la investigación como lo son los estudiantes.

Entre los elementos que se tomarán en consideración para mejorar el clima laboral podemos mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos públicos, disminución de conflictos, la práctica de liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar motivados y ser más competentes entre compañeros docentes

Lograr una mayor satisfacción personal que les obligue a realizar un mejor trabajo pedagógico, ya que un docente motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor académica diaria y éste es el motor para el crecimiento de la Escuela de Psicología.

Tiene factibilidad social, económica y técnica

**Social;** porque los docentes de la escuela de Psicología contribuirán en la ejecución del proyecto.

**Económica;** porque el proyecto será financiado por los investigadores.

**Técnica;** por cuanto se contará con el apoyo de las autoridades de la Escuela de Psicología y especialistas del área de Psicología Industrial/Organizacional.

## CAPITULO II

### 2.- MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores<sup>1</sup>.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales<sup>2</sup>.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros.

---

<sup>1</sup>*Abogado laboralista, Felipe González Márquez 1997, miembro del comité nacional en el congreso de Toulouse.España*

<sup>2</sup>*David Paredes y JulietLeon*

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

## **CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Tienen Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como<sup>3</sup>:

### **1. ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras

---

<sup>3</sup>*La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1978) Cultura y clima resultan según los especialistas, tales como la consultora P.A. & Partners1 totalmente asociados. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento.*

limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

## **2. RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## **3. RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## **4. DESAFÍO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **5. RELACIONES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **6. COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **7. ESTÁNDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **8. CONFLICTOS**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del, Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

## FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la	El grado en que los planes se ven como adecuados

planeación	para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

## 2. RESULTADOS QUE SE OBTIENE DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

### \*DO: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO<sup>4</sup>:

### 3.- RETROALIMENTACIÓN.

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es

---

<sup>4</sup> Davis, K., & News, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill. M, R. G. (2005). *Desarrollo organizacional*. México: Mc. Graw - Hill. M., D. R. (2005). *Diagnostico Organizacional (6° Edición)*. México: Alfaomega. Ponce, A. R. (1944). *Administración de empresas*. México: LIMUSA.

amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

#### **4.- CONCIENCIA DE LAS NORMAS SOCIOCULTURALES CAMBIANTES O DE LAS NORMAS DISFUNCIONALES ACTUALES.**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

## **5. INCREMENTO EN LA INTERACCIÓN Y LA COMUNICACIÓN.**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos.

Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

## **6.- CONFRONTACIÓN**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa.

La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de

equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

## **7.-EDUCACIÓN.**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el moldeamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

## **8.-PARTICIPACIÓN.**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

## **8.-RESPONSABILIDAD CRECIENTE.**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

## **9.-ENERGÍA Y OPTIMISMO CRECIENTES.**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## **10.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizados, universalistas y lineales.

Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan?<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>*García Canclini. docencia en la Universidad de La Plata entre 1966 y 1975 y en la Universidad de Buenos Aires. En los años 1974 y 1975 su libro La producción simbólica. Teoría y método en sociología del arte, Siglo XXI, México, (1979)*

En Colombia existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado.

Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

#### **4.- CONTEXTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA.**

A fines del siglo XX la humanidad vive una fase en la que se observa un cambio radical de la cultura patriarcal prevaleciente, al emerger un nuevo estadio de la conciencia en el ser humano, que evidencia la destructividad de los valores egocéntricos y el potencial creativo de los valores transpersonales. Todo ello bajo el pensamiento holístico que promueve la relación armónica del ser humano con la naturaleza.

En efecto, esta nueva conciencia de respeto al otro y de corresponsabilidad, permite la revisión profunda de la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de

complementariedad y colaboración conjunta, que promueven una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.

Desde esta visión holística se valoran las relaciones existentes en función del todo, y es precisamente la dinámica del todo la que determina el comportamiento de las partes; de tal suerte, Colombia se ve como una telaraña de acontecimientos relacionados entre sí, se reconocen las propiedades de cada parte como fundamental para todas, para apreciar que la columna global de sus relaciones recíprocas es, precisamente, la que determina la estructura de la totalidad. En otras palabras, el universo es un todo indisociable.<sup>6</sup>

Es así como surge un interés significativo por repensar las teorías y modelos organizacionales que permitan entender la compleja interrelación del sistema mundial y el cambio continuo bajo un enfoque holístico, favorecido por el proceso de globalización económica, el profundo cambio tecnológico, pero, sobre todo por el cambio cultural.<sup>7</sup>

A partir de esta nueva visión se empiezan a cuestionar la operación y los resultados organizacionales que surgieron bajo los parámetros de la gestión funcional, positivista y racional; a evidenciar que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno e incluso sin verdaderos vínculos internos, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas.

---

<sup>6</sup> (Morin, 1983) filósofo y sociólogo francés *Complejidad y sujeto humano*", ISBN: 84-688-1185-8, Valladolid, 1999, Universidad de Valladolid, disponible en Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

(Bohm, 1988). físico estadounidense, que hizo importantes contribuciones en los campos de la física teórica, la filosofía y la neuropsicología. *La Totalidad y el Orden Implicado*. Kairós. 1992. ISBN 847245178X.

<sup>7</sup>(Wheatley, 1992; Hamel y Prahalad, 1996). "Competir en la nueva economía: Gestión fuera de banda", *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 3.

De tal manera, la concepción actual de la organización y su administración se aleja cada vez más de los principios y prácticas que florecieron en la edad de la burocracia. Ahora se habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de autor renovación y aprendizaje.

Las fluctuaciones y desequilibrios ya no son signos de desorden destructor sino más bien la fuente primigenia de la creatividad. La nueva organización en Colombia, incluso, aprende de sus errores, los aprovecha al máximo debido a que reconoce lo costoso de los mismos, y todo esto es expresión de una nueva cultura organizacional.

Así, el debilitamiento de la administración positivista puede ser visto como la manifestación de un conjunto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales, reconocidas como transiciones al mundo postfordista, postindustrial o postmoderno, que da cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible, a otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Así, la transición que se está viviendo en Colombia no es una simple traslado del modelo burocrático tradicional a un nuevo modelo flexible; la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes.

### **Diferencia entre clima y cultura organizacional**

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

#### **CLIMA**

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

#### **CULTURA**

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual

formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice StudsTirkel "salubridad".

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

### **2.1.1.- OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente.

Así, una unidad de educación superior dentro de este sistema puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las instituciones educativas de educación superior de éxito de las instituciones mediocres.

Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

## **ORÍGENES Y DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>*SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, S.; SERRANO ROMERO, L. y MESA FRANCO, M. C. (1992): Demandas formativas del profesorado desde su práctica profesional. Propuestas para su formación. Granada, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada. ISBN: 84-338-1621-7*

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona.

El clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60<sup>9</sup>

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

La reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.<sup>10</sup>

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el

---

<sup>9</sup>SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, S. y SERRANO ROMERO, L. (1995): "Aplicabilidad de los contenidos teóricos a la Formación Práctica del Profesorado. Una experiencia con futuros maestros y maestras de Educación", en MONTERO MESA, M<sup>0</sup> Lourdes; CEBEIRO LÓPEZ, B. y ZABALZA BERAZA, M. A. (Coords.): *El practicum en la formación de los profesionales: Problemas y desafíos*. Santiago de Compostela, Tórculo, pp. 303-306.

<sup>10</sup>Rosalinda Vázquez Martínez, Javier de J. Guadarrama Granados. *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*. *Tiempo de Educar*, vol. 3, núm. 5, enero-julio, 2001, pp. 105-131, Universidad Autónoma del Estado de México.

comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo.

Definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.<sup>11</sup>

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera

“al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”<sup>12</sup>.

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables.

---

<sup>11</sup>Forehand y Von Gilmer La variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. *Volea, Garlie A.; Von HallerGilmerPsychologicalBulletin, Vol 62 (6), diciembre 1964, 361-382. doi: 10.1037/h004596*

<sup>12</sup>(Peiro y Prieto, 1996:84). Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2)*. Madrid: Torán S.A

Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señalas por algunos autores del comportamiento organizacional.

## **TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Renis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones

las actitudes, la comunicación, se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización.

Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables.

Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**Sistema 1: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

**Sistema 2: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en las escalones superiores de la organización.

También es este sistema se centraliza el control, pero en el hay una mayor delegación que en el caso del sistema 1.

**Sistema 3: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones.

Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

**Sistema 4:** Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

## **MOTIVACIONES PEDAGÓGICAS**

La tarea de enseñar requiere que el docente posea la adecuada formación y capacitación pedagógica correspondiente, de manera tal que su labor e interacción con los alumnos resulta beneficiosa en ambos lados. Lamentablemente, muchas veces los docentes no poseen un adecuado método de enseñanza y peor aún, no poseen ni aplican adecuadas situaciones motivadores, lo que influye de sobre manera en los aprendizajes de sus alumnos.

La motivación resulta así, imprescindible en toda acto de enseñanza, aprendizaje. La practica pre profesional y la revisión de bibliografía sobre el tema,; nos permite establecer que la mayor parte de los problemas en los aprendizajes de los escolares, es el resultado de la falta e inadecuada motivación por parte del docente.

Así, el alumno se desmotiva, ya sea por la personalidad del docente, su comportamiento autoritario, por la ausencia de material didáctico, por un inadecuado método de enseñanza, e incluso, muchas veces la falta de motivación proviene desde la esfera familiar del educando. Nosotros nos interesamos por estudiar la motivación desde la óptica del docente.

## **JUSTIFICACION DEL ESTUDIO**

Nuestra investigación se justifica en el hecho de que la gran mayoría de docentes del nivel universitario hacen uso de diversos tipos de motivación en el transcurso de su labor pedagógica. Muchas veces las motivaciones aplicadas no tienen relación con el contenido de enseñanza

y lo que es peor, mantienen una uniformidad en cuanto a su estructura. Consideramos que el estudio permitirá establecer de que manera, la motivación que aplica el docente le permite al alumno interesarse más por los contenidos de las asignaturas, particularmente los de Comunicación oral, y en qué medida esta motivación corresponde con sus intereses y necesidades personales.

Asimismo, creemos que nuestro estudio permitirá tener información valedera y científica acerca de cómo mejorar los aprendizajes escolares dentro y fuera del aula.

## **2.2.- FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.**

### **2.2.2.- Definiciones históricas del clima laboral según autores (1960).**

A quien se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras

organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

Ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología.

La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo perciben.

Se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

## **2.3.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.3.1.- Etimología**

Clima: Tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación", también deriva del latín "ambiente" que significa conjunto de condiciones que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancia que rodean a una persona.

Laboral: Hace referencia al trabajo en su aspecto económico, jurídico y social.

Es decir que el clima laboral es "conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo"

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

### **Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor.

Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

### **Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

### **Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia.

La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### **Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿ Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez?

Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

## **Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

## **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

## **Remuneraciones.**

Dicen dos conocidos consultores franceses: Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.

Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

### **Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.

El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

## **2.4.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

#### **CONSIDERANDO:**

Que la Constitución Política de la República, en su Art. 74, establece el Sistema Nacional de Educación Superior, integrado por universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos;

Que la Ley Orgánica de Educación Superior, en su Art. 53, dispone que el CONESUP dictará el reglamento de evaluación docente, a partir de una propuesta del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación; y, el Reglamento a la Ley de Educación Superior, en su Art. 34, complementa la disposición del Art. 53 de la LOES, en el sentido que el CONESUP regulará la evaluación periódica de los profesores de los centros de educación superior; y,

En ejercicio de las facultades legales y reglamentarias,

#### **RESUELVE:**

**Expedir el siguiente:**

**REGLAMENTO DE EVALUACIÓN AL DOCENTE  
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

**Art. 1.-** Del ámbito de aplicación: El presente reglamento se aplicará en procesos de evaluación del trabajo y el desempeño académico de los profesores de universidades, escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos.

Están sujetos a la evaluación formativa y sumativa, todos los profesores (titulares, accidentales e invitados) de los centros de educación superior, con independencia de su dedicación académica.

**Art. 2.-** De la evaluación docente: La evaluación del desempeño docente es una actividad obligatoria para las instituciones de educación superior, que tiene por propósito el mejoramiento de la calidad del trabajo y desempeño académico. Deberá realizarse dentro de los parámetros establecidos en el presente reglamento y de conformidad con la ley.

Es independiente de los procesos de evaluación y acreditación institucional, de programas y carreras.

**Art. 3.-** De los objetivos de la evaluación: Son objetivos de la evaluación docente:

- a) Mejorar la calidad del trabajo y desempeño académico; y, en consecuencia, la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior.
- b) Proveer a los profesores la información sobre la percepción que la comunidad académica, y especialmente los estudiantes, tienen de su desempeño, para retroalimentar los procesos académicos.

- c) Contribuir a la permanente actualización de conocimientos y a la capacitación pedagógica de los profesores.
- d) Proveer a las instituciones de instrumentos para la toma de decisiones relacionadas con la planificación de actividades de su personal académico.
- e) Garantizar la estabilidad y promoción del personal académico idóneo; y,
- f) Promover la cultura de evaluación en un ambiente de interacción entre actores que ejercen la libertad académica con responsabilidad.

**Art. 4.-** De los ámbitos del trabajo y desempeño académico.- Los ámbitos del trabajo y desempeño académico de los profesores de las instituciones de educación superior que serán objeto de la evaluación, son: Actividades de docencia, Actividades de Investigación Formativa y Generativa, Actividades de Administración y Gestión, Actividades de Vinculación con la Colectividad, Compromiso Institucional, Perfil Académico y Competencias Ético-profesionales, en concordancia con el primer inciso del Art. 50 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

## **2.5.- HIPÓTESIS.**

- Influirá el clima laboral y las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la ULEAM”.

## **2.6.- SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.**

### **2.6.1 Variable independiente.**

- Clima laboral: es el comportamiento organizacional fundamentado en liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación.

### **2.6.2 Variable Dependiente.**

Motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes: fundamentado en la reciprocidad, responsabilidad, compromiso organizacional y participación todos estos involucrados al cambio actual por las políticas de estado.

## CAPITULO III

### 3.- METODOLOGIA

#### 3.1.- TIPO O NIVEL DE INVESTIGACION

Investigación descriptiva y Social; porque describe la realidad del docente de la Escuela de Psicología en el campo pedagógico.

##### 3.1.1.-- MÉTODOS

**Método inductivo;** Por cuanto se realizó un estudio particular para conocer la realidad del clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.

Se generalizó el estudio a través de las operaciones del método dialéctico.

**Método descriptivo;** Ayudó a la tabulación de los datos, la graficación e interpretación y análisis de resultados

**Método sintético;** Porque se investigó paso a paso los parámetros de la investigación científica.

**Método dialéctico;** Porque en la investigación se consideró cada uno de los pasos de este método.

### **3.1.2. TÉCNICAS**

Las técnicas que se utilizó para la elaboración de este proyecto de tesis fueron:

Bibliográficas: Para la construcción del marco teórico.

Encuestas y Entrevistas: En la recolección de la información de campo.

### **3.2.- POBLACIÓN, MUESTRA Y TAMAÑO.**

#### **3.2.1.- POBLACIÓN.**

El presente trabajo de investigación se realizó: en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social. El personal docente de la escuela es relativo pero nos delimitamos en realizarlo para los docentes que más frecuencias dentro de los predios, que cuenta con aproximadamente con 25 docentes distribuidos en forma al azar para sus actividades académicas.

#### **3.2.2.- MUESTRA.**

Las encuestas fueron dirigidas al cuerpo docente de la escuela de Psicología y se tomó al azar, también se entrevistó al Director de la Escuela de Psicología.

#### **3.2.3.- TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

Las encuestas se realizaron a 13 docentes en total tamaño representado en un 52%, y por lo consiguiente se usó una entrevista al Director de la Escuela de Psicología.

### 3.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.3.a.- VARIABLE INDEPENDIENTE. CLIMA LABORAL

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><b>CLIMA LABORAL.-</b></p> <p>Consiste en un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo docente</li> <li>• Campo Pedagógico</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño docente</li> <li>• Estatutos a cumplir</li> <li>• Dirección de Escuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Emita un criterio sobre la implementación de este tipo de investigación dentro de la Institución Escuela de Psicología?</li> <li>• ¿Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con los docentes de la escuela en el día a día por su parte como Director?</li> <li>• ¿Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones?</li> <li>• ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como director en el desempeño docente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario estructurado para la entrevista dirigida al Director de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.</li> <li>• Análisis documental.</li> </ul>

**VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIONES PROYECTADAS AL CAMPO PEDAGÓGICO EN LOS DOCENES DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA DE LA FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL**

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS
<p><b>.- Motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social</b></p> <p>Es el nivel que determina aquellas aspiraciones que tiene un docente basados en el campo pedagógico en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Sala de profesores</li> <li>• Docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaciones</li> <li>• Área de Trabajo</li> <li>• Tiempo completo, medio y parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué es importante mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes laboral en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social?</li> <li>• ¿Se ve afectada las motivaciones de los docentes de la Escuela de Psicología?</li> <li>• ¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual de las motivaciones proyectadas al campo pedagógico?</li> <li>• ¿Cómo se debería evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?</li> <li>• ¿Qué herramienta académica se debería aplicar para mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?</li> <li>• ¿Cuáles cree usted que son las principales causas para que exista desajustes en las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?</li> <li>• ¿Qué recomendaría usted como docente para evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de cada docente de la Escuela de Psicología?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios estructurados y aplicados como encuestas a los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.</li> <li>• Consultas bibliográficas.</li> <li>• Análisis documental.</li> </ul>

### **3.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:**

Las técnicas e instrumentos a utilizar serán:

- La encuesta aplicada a los docentes de la Escuela de Psicología
- La entrevista aplicada al Director de la Escuela de Psicología
- La técnica bibliográfica fue la recolección de información registrada en los libros y el internet.

### **3.5.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron el cuestionario estructurado, el cuestionario de la encuesta a los docentes de la escuela de Psicología, como también la entrevista aplicada al director de la Escuela de Psicología conjunto con el análisis documental:

- Encuesta: Ver anexo N°1; Entrevista: Anexo N°2

### **3.6.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los datos recabados serán revisados para determinar los cuestionarios que hubieren sido contestados completa y correctamente.

- Se tabularon los datos recogidos.
- Se tradujo las frecuencias a porcentajes.
- Los cuadros estadísticos se representaran gráficamente.
- Se analizaran los resultados estadísticos y se interpretaran a la luz del Marco Teórico, de los objetivos y de la hipótesis.

## CAPITULO IV

### 4.-ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Encuestas dirigida al docente de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.

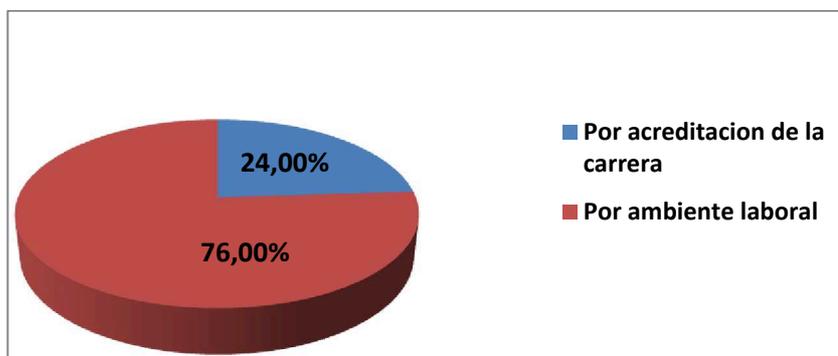
1.- ¿Por qué es importante mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes laboral en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social?

CUADRO N° 1

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	Por acreditación de la carrera	6	24,00
2	Por ambiente laboral	19	76,00
TOTAL		25	100

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

GRAFICO N°1



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°1 de las encuestas dirigida al docente de la Escuela de Psicología respondieron en base a su criterio de la siguiente manera: el 76% dijo que por clima laboral; 24% que por acreditación de la carrera.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos en el grafico que son varias las razones porque los docentes en su mayoría nos dijo que es importante mejorar el clima laboral, representado en un 76% seguido de una mínima parte que nos dijo que por acreditación de la carrera con un 24%

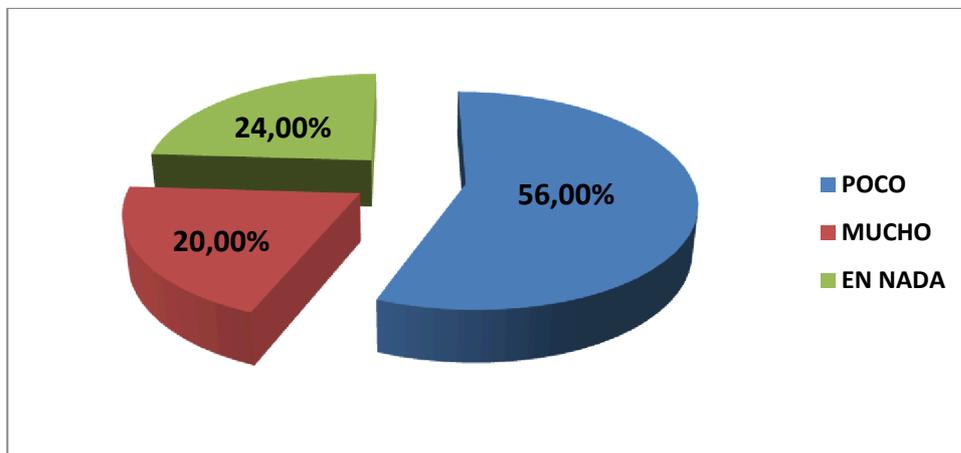
**2.- ¿Se ve afectada las motivaciones de los docentes de la Escuela de Psicología?**

**CUADRO # 2**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	POCO	14	56,00
2	MUCHO	5	20,00
3	EN NADA	6	24,00
<b>TOTAL</b>		25	100

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

**GRAFICO N° 2**



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°2 de las encuestas dirigidas al docente de la Escuela de Psicología de las Facultad de Trabajo Social en la pregunta sobre si ve afectada las motivaciones de los docentes de la Escuela de Psicología, respondieron de la siguiente manera: Poco con el 56%; mucho en un 20.% y en nada 24%

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que la mayor parte de los docentes encuestados se inclinaron por mencionar que Poco representado con un 56%.

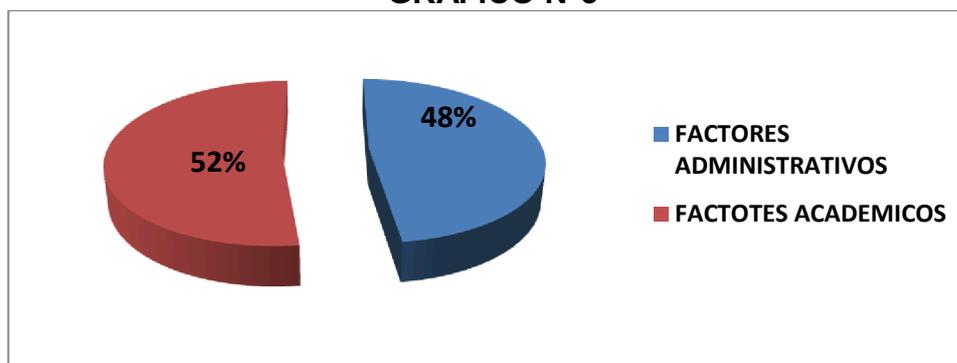
### 3.- ¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual de las motivaciones proyectadas al campo pedagógico?

CUADRO N°3

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	FACTORES ADMINISTRATIVOS	12	48
2	FACTOTES ACADEMICOS	13	52
TOTAL		25	100

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

GRAFICO N°3



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

### ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°3 de las encuestas dirigidas a los docentes, en donde se le pregunto ¿Que factores se deberá analizar para conocerEl estado actual de lãsmotivaciones proyectadas al campo pedagógico? respondieron de la siguiente manera: factores académicos con el 52% y Factores Administrativos con el 48%

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que los docentes están apuntando a que el problema de clima laboral en la escuela se lo conocerá por el análisis de factores académicos representado en un 52% del total de los encuestados aunque tomando en cuenta que existe un 48% que dice que esto se debe conocer haciendo un análisis administrativo.

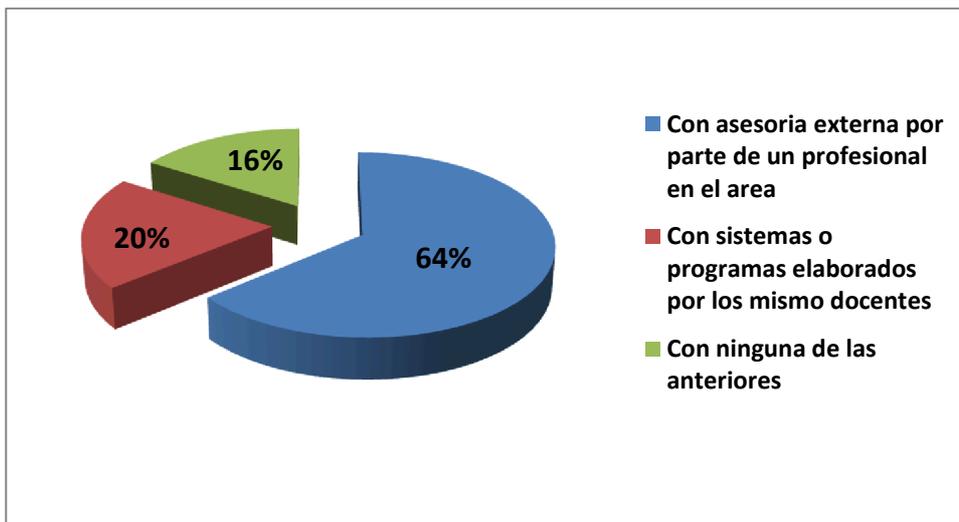
**4.- ¿Cómo se debería evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?**

**CUADRO N° 4**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	Con asesoría externa por parte de un profesional en el área	16	64
2	Con sistemas o programas elaborados por los mismo docentes	5	20
3	Con ninguna de las anteriores	4	16
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

**GRAFICO N°4**



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°4 de las encuestas dirigidas a los docentes en donde se le pregunto ¿Como se deberíaevaluarlãsmotivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de LaEscuela de Psicología? respondieron de la siguiente manera: Con asesoría externa por parte de un profesional en el área dijeron en su mayoría con un 64% de los encuestados, y el 26% con sistemas o programas elaborados por el mismo docente y finalmente con un 16% con ninguna de las anteriores.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que los docentes encuestados se han inclinado por asesoría externa por parte de un profesional en el área dijeron en su mayoría con un 64% del total de los encuestados. Valor que será tomado en cuenta para la propuesta.

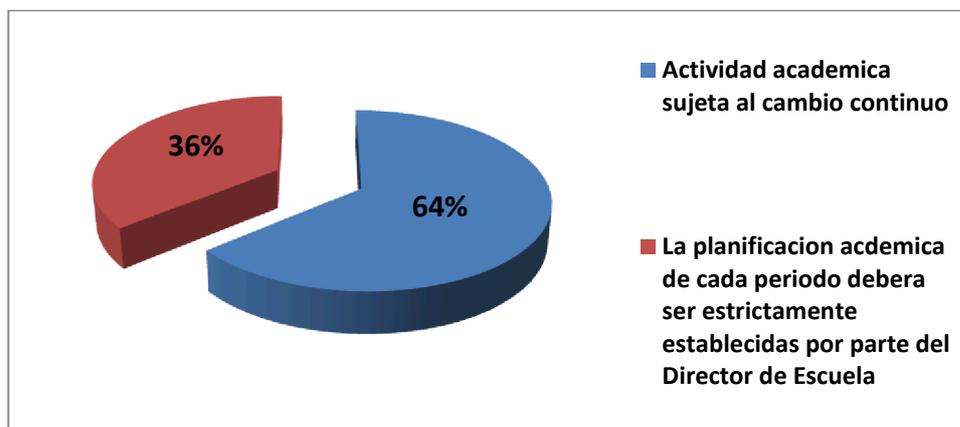
**5.-¿Qué herramienta académica se debería aplicar para mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?**

**CUADRO N°5**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	Actividad académica sujeta al cambio continuo	16	64
2	La planificación académica de cada periodo deberá ser estrictamente establecidas por parte del Director de Escuela	9	36
<b>TOTAL</b>		25	100

**Fuente:** Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

**GRAFICO N°5**



**Fuente:** Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°5 de las encuestas dirigidas a los docentes de la Escuela de Psicología de la facultad de trabajo social en la que se les pregunto ¿Qué herramienta académica se debería aplicar para mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología? respondieron de la siguiente manera: Actividad académica sujeta al cambio continuo con un 64% y una planificación académica de cada periodo deberá ser estrictamente establecidas por parte del Director de Escuela con un 36%

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que sobre los síntomas de incomodidad en las actividades de la escuela la mayoría dijo que las actividades académicas sujetas al cambio continuo es lo mejor ya que está representado con 64% pero hay tener en cuenta que le sigue la planificación académica de cada periodo deberá ser estrictamente establecidas por parte del Director de la Escuela con un 36%

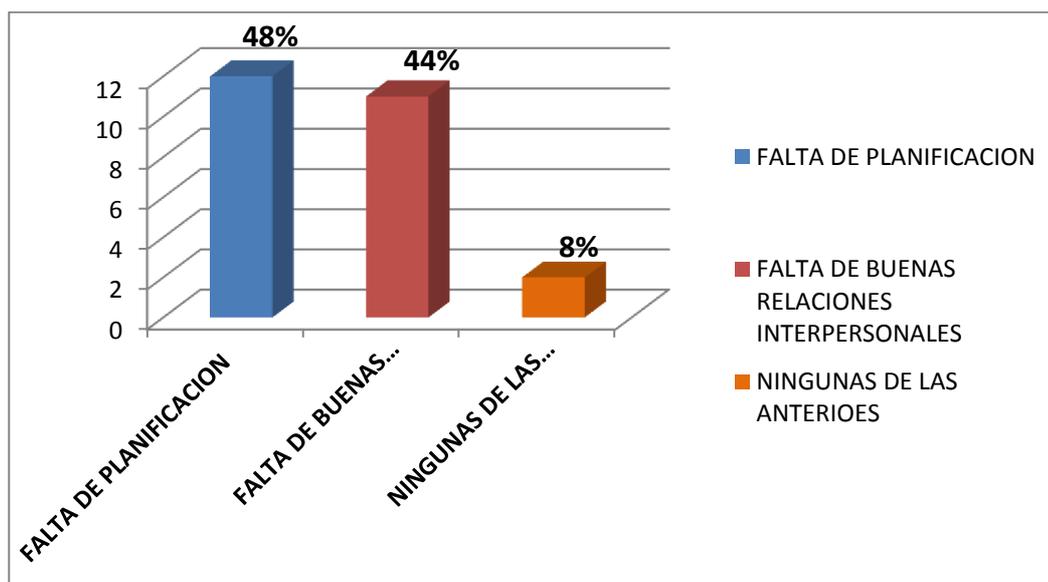
6.- ¿Cuáles cree usted que son las principales causas para que exista desajustes en las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?

CUADRO N° 6

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
1	FALTA DE PLANIFICACION	12	48
2	FALTA DE BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES	11	44
3	NINGUNAS DE LAS ANTERIOES	2	8
TOTAL		25	100

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

GRAFICO N°6



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°6 de las encuestas dirigidas a los docentes de la Escuela de Psicología en la que se les pregunto sobre ¿Cuáles cree usted que son las principales causas para que exista desajustes en las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología? respondieron de la siguiente manera: falta de planificación con un 48%, falta de buenas relaciones interpersonales 44% y con un 8% del total de los encuestados que nos dijo que ningunas de las anteriores.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que su forma de ver los desajustes en el clima laboral institucional por parte de los docentes en su mayoría nos dijeron que está dado por falta de planificación y falta de buenas relaciones interpersonales ambas representadas en un 92%

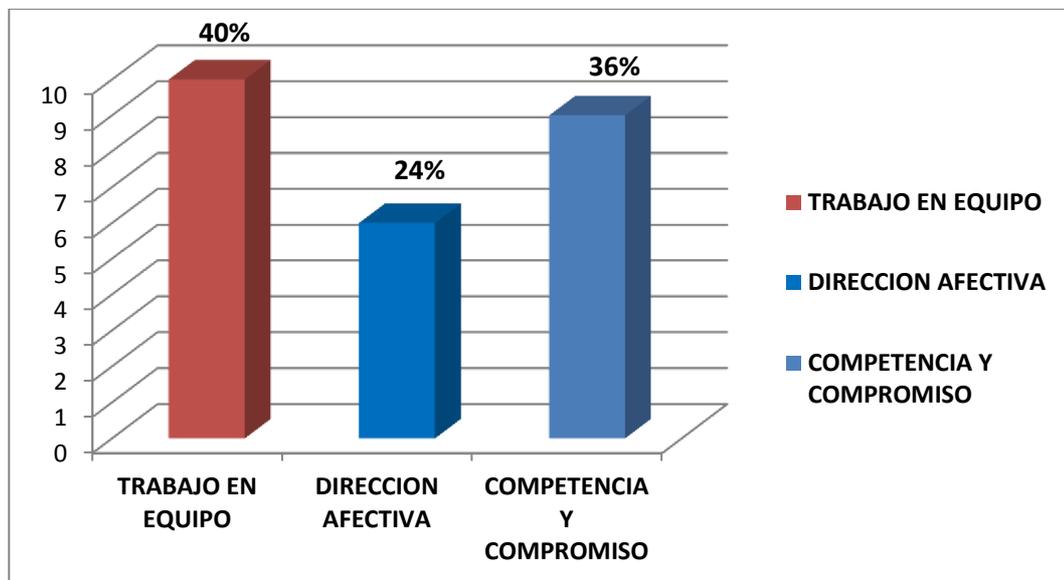
7.- ¿Qué recomendaría usted como docente para evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de cada docente de la Escuela de Psicología?

**CUADRO N°7**

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
2	TRABAJO EN EQUIPO	10	40
3	DIRECCION AFECTIVA	6	24
6	COMPETENCIA Y COMPROMISO	9	36
<b>TOTAL</b>		25	100

Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

**GRAFICOS N°7**



Fuente: Encuesta dirigida al docente de la Escuela de Psicología

## **ANÁLISIS**

Según el cuadro estadístico n°7 de las encuestas dirigidas a los docentes de la Escuela de Psicología. En su pregunta sobre. ¿Qué recomendaría usted como docente para evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de cada docente de la Escuela de Psicología? en caso de existir; Cual respondieron de la siguiente manera: Trabajo en equipo con el 40% de los encuestados; competencia y compromiso 36%; dirección afectiva con el 24%;

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social dice que el trabajo en equipo seria la delineación principal para conocer la motivación proyectada al campo pedagógico de cada docente representada en un total del 40% de los encuestados. Dato de nos servirá para la comprobación de la hipótesis.

## 4.2.- ENTREVISTA



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGIA



Entrevista dirigida a el Director de la Escuela de Psicología la Facultad de Trabajo.

### OBJETIVO:

Recabar información con relación al Clima laboral del área de docente.

Estimado Señor o Señora:

Los egresados de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Facultad de Trabajo Social, Escuela de Psicología, David Augusto Paredes Intriago y Juliet Raquel León Meunier estamos realizando un estudio previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial/Organizacional, con el tema: “Estudio de clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la escuela de psicología de la facultad de trabajo social de la ULEAM”

### Datos Generales:

Nombre: Oswaldo Zambrano Quinde

Edad: 56

Título Profesional: Psicólogo Clínico

Lugar de nacimiento: Guayaquil

Cargo a su dirección: Director

**1) Emita un criterio sobre la implementación de este tipo de investigación dentro de la Institución Escuela de Psicología.**

Me parece muy importante, necesaria y pertinente

**2) Cómo cree usted que se deben solucionar los problemas que se presentan con los docentes de la escuela en el día a día por su parte como Director:**

Con una buena comunicación

**3) Apoyaría usted la gestión para implementar una propuesta en base a la investigación obtenida explique sus razones.**

Claro que sí, la propuesta del POA

**4) Cuáles son los problemas más frecuentes que usted encuentra en su labor diaria como director en el desempeño docente.**

La comunicación y la responsabilidad

**GRACIAS**

### 4.3.- ENCUESTAS.



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGIA  
ESPECIALIDAD PSICOLOGIA CLINICA**



El objetivo de esta encuesta es conocer el clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico en los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social de la ULEAM la información obtenida serán muy útiles para la investigación y se guardara con discreción. Esperamos nos respondan con sinceridad.

Marque con una x la alternativa que a usted le parezca apropiada

**1= Poco**                      **3= En nada**  
**2= Mucho**

#### DATOS PERSONALES:

##### 1.- Edad:

30	
35 - 40	
40 en adelante	

2.- Sexo: Femenino  Masculino

**1.- ¿Por qué es importante mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes laboral en la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social?**

a) Por acreditación de la carrera

b) Por ambiente laboral

**2.- Se ve afectada las motivaciones de los docentes de la Escuela de Psicología?**

a) Poco

b) Mucho

c) En nada

**3.-¿Qué factores se deberá analizar para conocer el estado actual de las motivaciones proyectadas al campo pedagógico?**

a) Factores administrativos

b) Factores Académicos

**4.-¿Cómo se debería evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología? Porque**

a) Con asesoría externa por parte de un profesional en el área

b) Con sistemas o programas elaborados por los mismos docentes

c) Con ninguna de las anteriores

-----  
-----

**5.-¿Qué herramienta académica se debería aplicar para mejorar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?**

a) Actividad académica sujeta al cambio continuo.

b) La planificación académica de cada período deberá ser estrictamente establecidas por parte del Director de Escuela

**6.- ¿Cuáles cree usted que son las principales causas para que existan desajustes en las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología? Porque...**

a) Falta de planificación

b) Falta de buenas relaciones interpersonales

d) Ninguna de las anteriores

.....

**7.- ¿Qué recomendaría usted para evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de cada docente de la Escuela de Psicología?**

a) Trabajo en equipo

b) Dirección afectiva

c) Competencia y compromiso

**GRACIAS**

## CAPITULO V

### 5.1.- COMPROBACION DE LA HIPOTISIS

4.- ¿Influirá el clima laboral y las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología?

CUADRO # 7

N°	ALTERNATIVAS	Fr	%
2	TRABAJO EN EQUIPO	10	40
3	DIRECCION AFECTIVA	6	24
6	COMPETENCIA Y COMPROMISO	9	36
TOTAL		25	100

Fuente: Encuestas dirigida al docente de la Escuela de Psicología.

### ANÁLISIS

Según el cuadro estadístico n°7 de las encuestas dirigida al docente de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social, en su pregunta, ¿Qué recomendaría usted para evaluar las motivaciones proyectadas al campo pedagógico de cada docente de la Escuela de Psicología? en caso de existir; Cual. Nos respondieron de la siguiente manera: Trabajo en equipo con el 40% de los encuestados, competencia y compromiso con el 36%; Dirección efectiva con el 24.

## **INTERPRETACIÓN (COMPROBACION DE HIPOTISIS “AFIRMACION Y NEGACION”)**

De acuerdo a los resultados obtenidos hemos determinado que si influirá en el clima laboral y sus motivaciones proyectadas al campo pedagógico de los docentes de la Escuela de Psicología.

Debido a que la mayoría de los docentes han marcado en los ítem 2 y 6 con su leyenda para el primero “TRABAJO EN EQUIPO” y para el segundo “COMPETENCIA Y COMPROMISO” que; el trabajo en equipo sería la principal relevancia de este tema investigado representado en un 40% de los docentes encuestados seguido de un 36% en competencia y compromiso.

Cabe recalcar que estos resultados dan por afirmar que el trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológicos que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.

Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas es más se lograría conseguir un docente más competitivo y comprometedor con trabajo mejorando el clima laboral

Entonces la investigación realizada si necesita de una propuesta que establezca mejoras hacia el problema dentro de la Escuela de Psicología por los resultados mencionados.

## **5.2.- LOGROS DE OBJETIVOS**

En el cuadro # 1 se logró el objetivo específico #1 donde los docentes manifiestan que existe un clima laboral favorable, que les permite una buena motivación para proyectarse en los cambios pedagógicos en base del sistema educativo.

En el cuadro #2 se logró el objetivo específico #2 donde los docentes manifiestan que sus motivaciones pedagógicas no se ven afectadas en nada, ya que en cuestiones de análisis educativo se ve todo normal.

En el cuadro #4 se logró el objetivo específico #3 donde los docentes manifestaron que con una asesoría externa por parte de un profesional se podría evaluar el área pedagógica y así tener una mejor motivación.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **6.1.- CONCLUSIONES**

1.- Según el estudio realizado. Son diversos los motivos en los docentes ya que, en su mayoría nos dijeron que es importante mejorar el clima laboral, representado

2.- La mayor parte de los docentes encuestados se inclinaron por mencionar que poco se ven afectados por las motivaciones proyectadas al campo pedagógico.

3.- Los docentes están acentuando que; el problema de clima laboral en la Escuela de Psicología se lo conocerá por el análisis de factores académicos aunque tomando en cuenta que existe otra parte docente que dice que esto se debe conocer haciendo un análisis administrativo.

4.- Los docentes dijeron que una asesoría externa por parte de un profesional en el área sería lo más saludable para evaluar el clima laboral del área.

5.- Las actividades de la escuela de psicología necesita una herramienta académica sujeta al cambio continuo pero hay que tener en cuenta que la planificación académica de cada periodo deberá ser estrictamente establecidas por parte del Director de la Escuela.

6.- Los desajustes en el clima laboral institucional por parte de los docentes en su mayoría está dado por falta de planificación y falta de buenas relaciones interpersonales ambas representadas.

7.- Los docentes de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social dijeron que el trabajo en equipo sería la delineación principal para conocer la motivación proyectada al campo pedagógico de cada docente representada en un total del 40% de los encuestados. Dato de nos sirvió para la comprobación de la hipótesis.

## **6.1.- RECOMENDACIONES**

Existiendo la falta de una propuesta en donde se destine estrategias de motivaciones para hacer que el trabajo en equipo de los profesores funcione, este de la misma manera incidiría en el personal docente de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.

Resulta entonces una despectiva necesidad para la elaboración de una propuesta, que permita plantear alternativas de solución a los diferentes problemas que se presenta en las labores diarias de los docentes de la Escuela de Psicología, tales como: desmotivación en sus pedagogías, bajo rendimiento pedagógico en el aula de clases, mala distribución de los sílabos a causa de la mala designación de cargas y materias a dictar.

De allí que sugerimos al Director de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social los respectivos apoyos moral y técnico a esté proyecto que sin duda alguna será un valioso aporte para mejorar la calidad de la docencia en esta prestigiosa Escuela de Psicología.

## **CAPITULO VII**

### **7.- PROPUESTA.**

#### **7.1.- DATOS INFORMATIVOS**

**INSTITUCIÓN EJECUTORA:** Facultad de Trabajo Social

**DIRECCIÓN:** Escuela de Psicología

**CIUDAD:** Manta

**PROVINCIA:** Manabí

**BENEFICIARIOS:** Docentes

**TIEMPO ESTIMADO PARA Inicio:** 05-06-2013

**LA EJECUCIÓN: Fin:** 05-05-2014

**RESPONSABLE:** David Paredes y JulietLeón

**COSTO TOTAL ANUAL:** \$6.619

#### **NOMBRE DE LA PROPUESTA**

**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS  
DOCENTES DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA.**

## 7.2.- ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

La Escuela de Psicología no tiene antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del clima laboral, por lo que es una propuesta nueva que requerirá la aprobación de la comisión académica seguida del Director.

Dado que el programa de mejoramiento del clima laboral es un documento que contiene un conjunto de instrucciones, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el clima laboral de la escuela de Psicología, y por consiguiente, valga la redundancia, mejorar las proyecciones en el campo pedagógico de los docentes.

Existen varias empresas a nivel nacional e internacional que han optado por su aplicación, entre ellas:

**WALMART** la más grande empresa minorista del mundo aplica un programa de mejoramiento del clima laboral con el afán de unir a todos sus colaboradores, mantenerlos motivados e impulsarlos de esta manera a realizar un mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo.

**VADECOL** la empresa Vigilantes Asociados de la Costa de Lago de Venezuela aplica actualmente un programa de mejoramiento de clima laboral, debido a los altos niveles de estrés que manejan sus trabajadores.

La empresa **ECOPAPEL Cía. Ltda.** De la ciudad de Quito se vio en la necesidad de crear y aplicar un programa de mejoramiento de clima laboral.

### **7.3.- OBJETIVOS.**

Diseñar un programa de mejoramiento del clima laboral, que permita a los docentes de la escuela de Psicología poseer una herramienta guía para crear un ambiente motivador que incida de manera positiva en el desempeño pedagógico de sus docentes.

#### **7.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Señalar las intervenciones necesarias en cada docente para mejorar el clima laboral de la escuela de Psicología.

Establecer objetivos para cada docente, a fin de que se sintetice y clarifique lo que se pretende alcanzar con cada intervención realizada.

Proponer la aplicación de un programa de mejoramiento de clima laboral que abarque intervenciones en cada docente proyectadas al campo pedagógico.

#### **7.4.- JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica ya que es evidente la necesidad del director de la Escuela de Psicología, reconozca los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en las proyecciones pedagógica de cada docente, y que consideren la creación de un programa de mejoramiento en cuanto a las proyecciones pedagógica de cada docente como una alternativa científica de gestión que les ayudará a dirigir de mejor manera a su recurso humano.

Hacer alusión a la creación de un programa de mejoramiento en cuanto a las proyecciones pedagógica de cada docente de la escuela de Psicología para los docentes ya que es importante para las condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la escuela y sus docentes, permitiendo convertirse en una escuela recíproca con sus docentes y viceversa.

Los beneficios que obtendrá la escuela de Psicología al aplicar el programa serán: el mejoramiento de los métodos de comunicación, aprender nuevas técnicas pedagógicas, mantener a sus docentes altamente motivados y por tanto obtener mejores beneficios intelectuales al retar a sus docentes a realizar una mejor cátedra para con sus alumnos.

Por lo tanto, existirá un impacto socio-cultural para la escuela y un impacto anímico para los docentes.

#### **7.5.- FUNDAMENTACIÓN.**

Antes de iniciar con la fundamentación del programa de mejoramiento en cuanto a las proyecciones pedagógica de cada docente de la escuela de Psicología considero oportuna hacer insinuación a las teorías X y

Y presentadas por McGregor, ya que para iniciar una propuesta de este tipo es necesario realizar un cambio de mentalidad que incite a la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social. Optar por la teoría Y y dejar atrás ese pensamiento retrógrado representado por la teoría X.

McGregor, presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la Persona Compleja, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

### **Teoría X**

Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

El hombre es indolente y perezoso por naturaleza;

Evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales;

Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia;

El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro; y,

Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático

que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

## **Teoría Y**

Posición Optimista. Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:

El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales. El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.

La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia y no escasamente distribuida entre las personas.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

Posteriormente a esta añadidura, procedo a mencionar varias definiciones de programas de mejoramiento de clima laboral. Definiciones de programas de mejoramiento de clima laboral

Los programas de mejoramiento de clima laboral constituyen una herramienta que facilita la gestión de recursos humanos en las empresas, basándose en aspectos claves tales como: Liderazgo, reconocimiento de logros, reciprocidad, equidad y pertenencia, con el fin de influir en su capital humano, incitándolo de esta manera a mejorar su desempeño laboral al encontrarse en un ambiente de trabajo motivacional. Citemos definiciones de algunos autores:

El programa de mejoramiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- 1.- Distinguen una organización de otras
- 2.- Son relativamente duraderas en el tiempo y
- 3.- Influyen en la conducta de los individuos dentro la organización, por lo que se hace fundamental mantener un seguimiento y una medición del mismo a fin de corregir errores que influyan en las percepciones de los trabajadores a través de programas o planes de mejoramiento.

Es una eficaz herramienta que toma en consideración varios aspectos que requieren atención especial para fortalecer el clima laboral de la empresa.

Un programa es un conjunto de indicaciones ordenadas, destinadas a ser utilizadas para realizar una función o una tarea específica para obtener un resultado determinado.

Antecedentes históricos del estudio del clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral

Las primeras alusiones al término de Clima laboral se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y Write en 1939, cuyas concepciones hacen referencia a ciertos fenómenos como las relaciones entre superiores y subordinados, tipos de liderazgo, escalas motivacionales, entre otros, que influyen de manera directa en el comportamiento de las personas, proveniente de las percepciones que estos tengan.

Existen algunas ciencias como la antropología, la sociología, la “psicología” social y la economía que desde tiempos remotos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con

diferentes funciones, donde el ambiente laboral ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abre un nuevo espacio para el estudio de la clima organizacional en vez de clima laboral, más profundo desde el punto de vista epistemológico, a la vez, más integral, llevando no solo a propuestas teóricas, sino que ha trascendido el discurso científico y se ha nutrido de la acción, potenciando la relación con otras ciencias como las señaladas con anterioridad.

El concepto de clima aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

#### **7.6.- METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN.**

Una vez analizado el tema de investigación, y luego del desarrollo del capítulo III referente a la metodología, es decir cómo se realizó la investigación, es preciso en la metodología del modelo operativo señalar el proceso para elaborar un programa de mejoramiento de clima laboral.

## **PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE CLIMA LABORAL.**

### **1. Medición del clima laboral**

La medición del clima laboral, se la hace mediante encuestas realizadas a los docentes pero con preguntas estratégicas, ya que éste depende de sus percepciones en cuanto a aspectos tales como: la pedagogía, la motivación, la reciprocidad y la comunicación que se practica en la escuela de Psicología.

### **2. Evaluación del desempeño laboral**

La realizan la comisión académica de turno de la escuela de psicología, contestando varias preguntas referentes a: la pedagogía, la reciprocidad, responsabilidad, compromiso laboral y organizacional, participación de los docentes en todas las actividades académicas dentro de la escuela.

Se recomienda que estos pasos antes descritos no se los realice en días próximos a la entrega de un gran pedido de necesidades académicas, rotación de personal académico “docentes” en sus horas clases, pago de sueldos y salarios, ya que debido a los niveles de estrés que se maneja en esas temporadas podría ocasionar que los encuestados respondan a las preguntas llevados por sus percepciones de ese momento; Tampoco en días lunes, viernes o días festivos.

### **3. Procesamiento y análisis de la información**

Se procede a procesar la información recabada, mediante los siguientes pasos:

.- Depuración

.- Clasificación

.- Análisis

Una vez realizada la depuración se procede a clasificar y tabular las preguntas de las encuestas, mediante el sistema de tabulación quinario, que nos permitirá conocer el número de respuestas a favor y en contra de dichas preguntas expuestas en los cuestionarios.

Se recomienda realizar el análisis de los datos utilizando en la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de porcentajes, para luego proceder a realizar la presentación de la información mediante la utilización de datos semitabular en “Excel” para poder interpretar con mayor claridad los resultados obtenidos.

### **Selección de las áreas que requieren intervención**

Luego de realizar un análisis exhaustivo de todas las encuestas se procede a definir cuáles son los docentes que requieren intervención para su mejoramiento, ya que de esto dependerá la utilidad que brinde el programa.

### **Reunión con directivos y docentes de la escuela**

Para obtener el visto bueno de los integrantes de la escuela ante la propuesta se debe realizar una reunión en la que todos sean partícipes en el comunicado de los resultados.

Es pertinente crear un ambiente agradable, en el cual se de apertura a la aportación de ideas y poco a poco incitar a un cambio de mentalidad por parte de los directivos y los docentes, para de esta manera visualizar si será factible la aplicación del programa o no es la solución a los

problemas que la escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social atraviesa.

## **Elaboración del programa**

### **.- Formato y comprensión**

Debe realizarse de manera clara y demostrar fácil cumplimiento de las actividades.

### **.- Introducción**

La introducción contendrá información básica sobre el clima laboral y cómo influye éste en el diario vivir de los docentes de la escuela de Psicología, presentando al programa como una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente.

### **.- Fijación de objetivos**

Planteamiento de objetivos claros que especifiquen lo que se pretende realizar con el programa.

### **.- Capítulos**

**Cada capítulo del programa contendrá el siguiente orden:**

- 1. Área**
- 2. Objetivo**
- 3. Diagnóstico**
- 4. Actividades**
- 5. Personal objetivo**
- 6. Recursos**
- 7. Costos**

## **Revisión y aprobación**

Una vez elaborado el programa de mejoramiento de clima laboral, es necesario revisarlo conjuntamente con los directivos de la escuela de psicología a fin de realizar los cambios que consideren pertinentes hasta llegar a un acuerdo y dar por aprobado el programa para su ejecución.

## **Impresión del programa**

El programa debe ser impreso y empastado para ser entregado a sus directivos, se recomienda entregar un programa a cada uno de ellos, ya que todos están en potestad de analizarlo y poner en práctica según corresponda las actividades que el mismo contiene.

## **Programa informático de aplicación**

Para mayor facilidad y tecnicismo se recomienda la aplicación del programa informático Microsoft Office Project que permite organizar las actividades, destinar recursos y costos del proyecto, a su vez muestra a través de gráficas de Gantt los tiempos de cumplimiento de cada actividad.

## **Actualización**

Varios estudiosos del tema recomiendan realizar la medición del clima laboral cada dos años, pero esto puede depender de la situación o las necesidades de cada Facultad o Escuela de la ULEAM, también se recomienda realizar en periodos anuales evaluaciones de desempeño a los docentes, con el fin de comprobar si existe respuesta positiva a los cambios realizados en el clima de la escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social.

En caso de ameritar su actualización, se puede recurrir ante la presencia de un profesional en el asunto ya que para realización de las encuestas de medición de clima laboral y para obtener mejores resultados, se recomienda que comprendan entre 100 y 120 preguntas referentes a todos los factores intervinientes en el clima laboral, para su posterior análisis y selección de herramientas que permitan a la escuela mantener su clima laboral en la escala “favorable”.

## **7.7. ADMINISTRACIÓN**

### **Recursos**

Para la ejecución de la presente investigación ha sido necesaria la utilización de los siguientes recursos:

#### **Recursos Humanos**

**Investigadora:** Sin conocer “con la posibilidad de ser los autores del proyecto de investigación como tesis de grado”

#### **Directivos y trabajadores**

#### **Recursos Físicos**

· Biblioteca de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. Facultad de Trabajo Social “Escuela de Psicología”

#### **Administrativas.**

· Laboratorios de Internet de la Facultad de Trabajo Social  
· Comisión Académica de la Escuela de Psicología.

## Recursos Materiales

- Cuaderno Universitario de 100H
- Memory flash
- Lápices
- Esferos
- Computador e Impresora.
- Impresiones
- Resma de hojas INEN A4

## Recursos Económicos

Financiamiento: Aporte Personal de los autores del proyecto como tesis de grado \$ 132,00

PRESUPUESTO DE GASTOS			
Cantidad	DENOMINACION	COSTO UNITARIO \$	COSTO TOTAL \$
	GASTOS DE OPERACIÓN		
1	Cuaderno universitario de 100 H	1,5	1,5
2	resma de hoja INEN A4	4	8
1	Memory Flash	15	15
300	Impresiones	0,1	30
2	Lapices	0,6	1,2
2	Esferos	0,75	1,5
4	Anillados	1,5	6
10	Taxi	1,5	15
30	Transporte Interprovincial	0,5	15
4	Horas de telefonía celular	0,04	9

TOTAL DE RECURSOS MATERIALES

IMPREVISTOS

**TOTAL GASTOS**

\$ 102

30

**\$ 132**

## 7.8.- PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿QUIENES EVALUARAN?	La comisión académica de la Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social
¿POR QUE EVALUAR?	Porque el programa de mejoramiento del clima laboral contiene varias actividades que deberán llevarse a cabo y puede existir discrepancia entre los miembros de la Comisión.
¿PARA QUE EVALUAR?	Para tomar la decisión de implementar o no dicho programa.
¿QUE EVALUAR?	La propuesta del programa de mejoramiento del clima laboral.
¿COMO EVALUAR?	Mediante el análisis minucioso de cada una de las actividades en reunión de la comisión Académica y la presencia del director de Escuela de Psicología de la Facultad de Trabajo Social

## CAPITULO VIII

### 8.1.- BIBLIOGRAFÍA.

DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004). El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral. Editorial UOC. pp. 125-166. España.

CHIAVENATO, I., (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, I., (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

GOLDHABER, G., (1986). Comunicación Organizacional, Editorial Diana. México.

GONCALVEZ, A., (2000). Fundamentos el Clima Organizacional. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

HALL, R., (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. Printice Hall. México.

HELLRIEGEL, D., (2002). Administración. Un enfoque basado en JACKSON, S. y competencias. 9ª Edición. Talleres Gráficos de SLOCUM, J. Quebecor. Bogotá. 87

IVANCEVICH, J., (2004). Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México

LLERENA, M. (2005). La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

MARÍN, J., (2002). Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Unidad VI.

PAREDES, P. (2004). La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

### **Fuentes Electrónicas:**

Navarro, E y Santillán, G. (2007). Clima y compromiso organizacional.

### **Edición electrónica gratuita.**

<http://www.elprisma.com> Desarrollo Organizacional

<http://www.elprisma.com> Comportamiento Organizacional

<http://www.elprisma.com> Administración de Empresas C.O.

<http://www.gestiopolis.com> Clima laboral y Desempeño Laboral

<http://www.gestiopolis.com> El alcance del rendimiento y el desempeño laboral en la organización.

<http://www.google.com> El clima laboral y su incidencia en el desempeño laboral

<http://www.google.com> Desempeño Laboral

<http://www.google.com> Clima Organizacional

<http://www.mitecnologico.com> Clima Organizacional

<http://www.monografias.com> Factores de Motivación

<http://es.wikipedia.org> Documentos clima

# ANEXOS

## 8.2.- ANEXOS.

### ANEXO N° 3



