

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

“Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza”

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Autor: Bach. Plasencia Montalvo, Jeyner Smith

Asesor: Dr. Jorge Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE – PERÚ

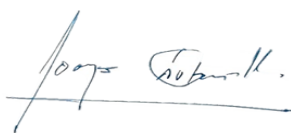
2019

**“Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad
Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza”**

Presentada por:



Bach. Jeyner Smith Plasencia Monalvo
Autor



Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor

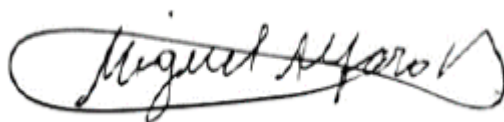
Aprobada por:



Dr. Manuel Tafur Morán
Presidente



Dra. María Del Pilar Fernández Celis
Secretaria



M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
Vocal

Acta de sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 001

Siendo las **12:00 horas**, del día **Viernes 11 de octubre** del año dos mil **diecinueve**; en la sala de sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante **Resolución N° 966-2018-UP-FACHSE**, de fecha **08 de marzo de 2018** conformado por:

Dr. Manuel Tafur Morán : PRESIDENTE

M.Sc. María del Pilar Fernández Celis : SECRETARIA

M.Sc. Miquel Alfaro Barrantes : VOCAL



Con la finalidad de evaluar la Tesis titulada: **"PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, SEDE RODRÍGUEZ DE MENDOZA"**;

Presentado por el/la / los (las) tesista (s) **PLASENCIA MONTALVO JEYNER SMITH** y asesorado por **Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi**.

Sustentación que es autorizada mediante **Decreto N°243-2019-UI.-FACHSE** de fecha **09 de octubre de 2019**.

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a___ sustentante(s), quien (es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien (es) obtuvo (obtuvieron)___72___ puntos que equivale al calificativo de ____Bueno____.

En consecuencia, el(la) / los(las) sustentante(s) queda(n) apto(s) para obtener el Grado Académico de **Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria**.

Siendo las __13:00__ horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

OBSERVACIONES:.....

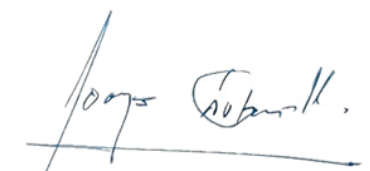
Declaración jurada de originalidad

Yo, **Plasencia Montalvo Jeyner Smith**, investigador principal, y **Dr. Jorge Castro Kikuchi**, asesor del trabajo de investigación: “**Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza**”, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 31 de Julio de 2019.



Bach. Jeyner Smith Plasencia Monalvo
Autor



Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor

Dedicatoria

A Dios todopoderoso, por ser mi guía, darme fortaleza en todo momento, brindarme la sabiduría y la fuerza necesaria para cumplir con mi meta trazada.

A mi familia por su amor incondicional, comprensión, sacrificio y apoyo desinteresado que me incentiva al esfuerzo y progreso en mis actividades académicas. Así mismo a mi asesor y guía el Mg. Rubén Gustavo Toro Reque, por sus constantes enseñanzas sobre la importancia de la Investigación.

A mi padre José Aladino Plasencia Chávez y a mi Madre Luzmila Montalvo Cubas, por siempre creer en mí y por otorgarme a cada instante su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A mi asesor y Miembros del Jurado que hacen posible la innovación de nuestros conocimientos, por razón de su apoyo y ayuda desinteresada mediante sus correcciones, orientaciones y sugerencias durante el desarrollo de la investigación.

Índice

Acta de sustentación.....	iii
Declaración jurada de originalidad.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	12
Capítulo I: Análisis del clima laboral en la universidad Nacional Toribio	
Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.	16
1.1. breve descripción de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza,	
sede Rodríguez de Mendoza.....	16
1.1.1. Ubicación de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza,	
sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza	16
1.1.2. Reseña histórica de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de	
Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.....	19
1.1.3. Plana de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede	
Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.....	19
1.1.4. Población de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza,	
sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza	20
1.2. Descripción de la problemática del clima laboral en el sistema universitario.....	20
1.2.1. Descripción de la problemática del clima laboral en la Universidad	
Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza	29
1.3. Metodología en la investigación	30
1.3.1. El enunciado del problema de la investigación	30
1.3.2. Objeto y campo de la investigación.....	30
1.3.3. Objetivos	30
1.3.4. Hipótesis de la Investigación.....	31
1.3.5. Tipo y diseño de la Investigación	31
1.3.6. Población.....	32
1.3.7. Modelos y análisis de datos.....	33

1.3.8. Instrumentos	34
Capítulo II: Marco teórico conceptual que sustenta el programa de liderazgo para mejorar el clima laboral de La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza	35
2.1. Fundamentos de la Investigación.....	35
2.1.1. Fundamentos Epistemológicos de la Investigación	35
2.1.1.1. En cuanto a la investigación utilizada	38
2.1.2. Fundamentos pedagógicos de la investigación	47
2.1.2.1. En cuanto a la pedagogía Universitaria.....	47
2.2. Teorías pedagógicas en la Universidad	53
2.2.1. El constructivismo	54
2.2.2. El conductismo	55
2.2.3. El cognitivismo	55
2.2.4. El aprendizaje experimental	56
2.2.5. El humanismo	56
2.2.6. La pedagogía y andragogía	57
2.3. Aportes teóricos relacionados con la problemática de investigación	57
2.3.1. Antecedentes	57
2.3.2. Teorías.....	64
2.3.2.1. Teoría de liderazgo transformacional de Bernar Bass y Burns	64
2.3.2.2. Teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard	72
2.3.2.3. Teoría de Grid gerencial de Blake y Mouton	75
2.3.2.4. Teoría de liderazgo de Daniel Goleman.....	77
2.3.2.5. Teoría sobre el clima laboral de Sonia Palma	83
2.3.2.6. Teoría sobre el clima laboral de McGregor.....	91
2.3.2.7. Teoría de los factores de Herzberg	93
2.4. Base Teórica	94
2.4.1. La Universidad	94
2.4.2. Clima Laboral.....	94
2.4.3. Liderazgo.....	101
Capítulo III: Propuesta de un programa de liderazgo para mejorar el clima laboral de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.	104
3.2. Discusión de Resultados.....	130

3.3. Propuesta	141
3.3.1. Justificación.....	142
3.3.2. Fundamentos	143
3.3.3. Estructura	144
3.3.4. Objetivos	145
3.3.5. Diseño	146
3.3.6. Misión	147
3.3.7. Visión.....	147
3.3.8. Estudio de la factibilidad.....	147
3.3.9. Desarrollo general.....	149
3.3.9.1. Sesión I: Fundamentos del Liderazgo	149
3.3.9.2. Liderazgo transformacional.....	150
3.3.9.3. Creatividad e innovación.....	151
3.3.9.4. Alcanzando la excelencia	152
3.3.10. Desarrollo específico	153
3.3.10.1.Sesión I: Fundamentos de Liderazgo	153
3.3.10.2.Sesión II: Liderazgo Transformacional.....	167
3.3.10.3.Sesión III: Técnicas de creatividad e innovación	180
3.3.10.4.Sesión IV: Alcanzando la excelencia	193
Conclusiones.....	206
Recomendaciones	210
Referencias Bibliográficas	211
Anexos	217

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal Diseñar un programa de liderazgo para mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Así mismo se utilizó un tipo de estudio investigación Descriptivo Propositivo. De diseño No experimental, Transversal. Tuvo como población a 09 docentes, 05 administrativos y 47 estudiantes pertenecientes a la sede. Para el recojo de información se utilizaron la Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo y La escala de Percepción Eficaz de Clima Laboral para estudiantes del M.Sc. Rubén Toro. Dentro de los resultados recogidos, se encontró que en los indicadores autorrealización e involucramiento laboral arrojaron una categoría de favorable, mientras que en los indicadores supervisión y comunicación obtuvieron un nivel desfavorable. Así también en el indicador condiciones laborales y en el resultado global lograron obtener una categoría de medio en lo que respecta a la variable clima laboral. Finalmente se concluyó que la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, posee un nivel de clima laboral medio, por lo que se recomendó la ejecución del programa de liderazgo planteado, para así mejorar los resultados obtenidos en beneficio de la institución, de la población y de quienes la conforman.

Abstract

The main objective of this research was to design a leadership program to improve the working environment at the Toribio Rodríguez de Mendoza National University, Rodríguez de Mendoza. Likewise, a type of study of Descriptive Propositive research has been carried out. Of design Not experimental, Transversal. It had a population of 09 teachers, 05 administrative and 47 students belonging to the headquarters. The Sonia Palma Carrillo Work Climate Scale and the Climbing of Effective Perception of Work Climate for M.Sc. students were used to count the information. Rubén Toro Within the recognized results, indicators of self-fulfillment and labor involvement have been found, a favorable category has been published, while in the supervision and communication indicators an unfavorable level has been obtained. Likewise, in the indicator of working conditions and in the overall result, they managed to obtain a category of medium in terms of the variable labor climate. Finally, it was concluded that the Toribio Rodríguez de Mendoza National University, located in Rodríguez de Mendoza, has a medium work environment, so the implementation of the proposed leadership program is recommended, in order to improve the results for the benefit of the institution. the population and those who conform.

Introducción

En la actualidad en toda organización existen ciertas características de interacción, estas características les permiten a las mismas, diferenciarse unas de otras, no sólo por la actividad económica a la que se dediquen o su tamaño, sino por el ambiente interno y las características psicológicas emocionales que estas les brinden a sus colaboradores.

Estas características del ambiente de la organización, no solo dependen del colaborador, sino que dependen de factores físicos y ergonómicos del ambiente de trabajo, este conjunto de factores, será considerado a lo largo de la presente investigación como clima laboral.

Es en este sentido se realizará una aproximación acerca de la definición de clima laboral, esta se consideraría como “la percepción que tiene un colectivo de colaboradores hacia su entorno de trabajo, siendo varios estos factores que influyen en esa percepción como, por ejemplo, el estilo de supervisión y dirección, la capacitación, relaciones interpersonales, y ergonomía”.

Conocemos la significancia que posee una casa superior de estudios, cuando sus mismas autoridades ejercen el liderazgo necesario para el ejercicio de sus funciones, así mismo necesita de otras capacidades como el planeamiento de estrategias, reordenamiento del personal, docentes motivadores, alumnos que saben que su Universidad posee un líder que los conducirá al crecimiento universal.

Ello otorga seguridad, mayor realce, además este será un factor fundamental en la motivación de logro de objetivos y cumplimiento de responsabilidades, desde que se empieza a hablar de clima laboral, hacemos referencia a un clima psicológico y de la percepción de su estructura.

Desde el punto de vista psicolaboral, el trabajo del psicólogo es fundamental, debido a que este se orienta en la mejora de la percepción de este clima o ambiente laboral, mediante diversas estrategias psicológicas y administrativas, que permiten una mejor administración del talento humano. Es por ello que a lo largo de la historia se han planteado diversos programas interventivos que desarrollan las competencias de los colaboradores, en el afán de mejorar el clima laboral.

Las personas constituyen el capital intangible de la organización, pues sin ellos las organizaciones pierden la parte intelectual de la misma, que es capaz de utilizar los demás recursos de la organización, a su vez las organizaciones le piden a este capital intelectual niveles de desempeño óptimo, los mismos que serán retribuidos mediante el salario monetario y emocional.

En toda organización se encuentra una relación de interdependencia entre el capital financiero, tecnológico y el recurso humano, es esta interacción que va a facilitar o impedir que el clima laboral de la organización sea percibido como positivo o negativo, y esto es debido a estos motivos que, para realizar un buen diagnóstico del perfil de clima laboral dentro de una organización, es importante conocer las características particulares que la misma posee, pues si alguno de estos factores es deficiente, puede ocasionar una percepción negativa del clima laboral, en ese contexto nuestra unidad de análisis es una universidad la cual brinda servicios de docencia, a su distinta población.

En la actualidad la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza, y en mi calidad de ex trabajador de dicha institución, puedo referir que cuenta con dificultades al momento de hacer articuladamente su trabajo. Esto se debe a los escasos niveles de motivación, desconocimiento de sus funciones, la falta de objetivos y retos, la ausencia de un plan de desarrollo profesional y normas institucionales, la

mecanización de sus actividades, sobrecarga de labores, pocas habilidades de comunicación y escucha activa de parte de los colaboradores y directivos, la falta de un esquema de procesos y procedimientos, trabajo en equipo, ha originado un escaso nivel de ineficacia y productividad; debido según considero a la ausencia de liderazgo gerencial.

Ante esta problemática, se estimó que, al proporcionar una propuesta basada en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bernar Bass y Burn, con planteamientos constructivos para las diferentes áreas de la organización e involucrando al personal a cada una de las actividades, el clima laboral mejoraría y en consecuencia por ende la productividad y eficacia se harían evidentes.

En la presente investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿Con la Propuesta de un Programa de Liderazgo basada en la teoría de Bernar Bass y Burns, mejorará el clima laboral de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza?. Así mismo, se formuló el siguiente objetivo general: Diseñar y proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Mientras que sus objetivos específicos fueron: Diagnosticar el clima laboral y Describir sus dimensiones.

Por otro lado, precisar que la presente investigación se justifica, por la importancia que implica mantener buen clima dentro de una Institución y que es notable en el comportamiento del personal en la búsqueda de la eficiencia. Este planteamiento puso de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretendió despertar la reflexión de la alta gerencia de la Institución; sobre las condiciones laborales desenvueltas por los colaboradores, considerando que el Liderazgo es fundamental en el manejo de un adecuado Clima Laboral. Este estudio estuvo basado en la investigación de renombrados escritores conocedores de la variable Liderazgo y Clima Laboral,

permitiéndonos medir de forma cuantitativa su importancia y contribuir en la dirección de la administración y desenvolvimiento de la Institución, evaluando los puntos negativos para mejorarlos y analizar los positivos, convirtiéndolos en su fortaleza. Por lo cual, es importante que la UNTRM, sede Rodríguez de Mendoza, conozca el Clima Laboral de sus colaboradores y por lo mismo tomar acciones al respecto, con la intención de mejorar cada día y continuar brindando una atención de calidad a su población.

Capítulo I: Análisis del clima laboral en la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

1.1. breve descripción de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

1.1.1. Ubicación de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

Establecida en 2000, la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza es una institución pública de educación superior sin fines de lucro ubicada en la ciudad mediana de Chachapoyas (con una población de 10,000-49,999 habitantes), Amazonas. Oficialmente acreditado y / o reconocido por el Ministerio de Educación, Perú (Ministerio de Educación, Perú), la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (UNTRM) es una institución de educación superior mixta. La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza (UNTRM) ofrece cursos y programas que conducen a títulos de educación superior oficialmente reconocidos, como títulos de licenciatura en diversas áreas de estudio. Consulte los niveles de grado de uniRank y la matriz de áreas de estudio a continuación para obtener más detalles.

La política de admisión y la tasa de aceptación pueden variar según las áreas de estudio, el nivel de grado, la nacionalidad o residencia del estudiante y otros criterios. Comuníquese con la Oficina de Admisión de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza para obtener información detallada sobre una política de selección de admisión específica y la tasa de aceptación; la información de admisión universitaria anterior es solo indicativa y puede no estar

completa o actualizada. Además es una organización de buena reputación (por ejemplo, los Ministerios de Educación Superior) que tienen la autoridad legal para reconocer oficialmente, acreditar y / o licenciar a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en su conjunto (acreditación o reconocimiento institucional) o algunos de sus cursos / programas específicos (acreditación programática). Las membresías y afiliaciones a organizaciones que no implican ningún proceso formal, extenso y / o legal de acreditación o reconocimiento se incluyen en la sección de Afiliaciones específica a continuación. Informe errores e imprecisiones teniendo en cuenta los criterios anteriores con la aplicación de la Nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220, la UNTRM fue la primera universidad pública en iniciar su implementación y adecuación, conformando así su Asamblea Estatutaria, la misma que designó al Comité Electoral a fin de que convoque a elecciones para elegir las nuevas autoridades de la UNTRM.

Tiempo después, el 17 de diciembre de 2017, se publicó en el Diario Oficial el Peruano la RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 033-2017-SUNEDU/CD, mediante la cual la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, otorga la Licencia Institucional a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, para ofrecer el servicio educativo superior universitario, convirtiéndose así en la tercera universidad pública en recibir el licenciamiento.

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), en el año 2016 realizó el lanzamiento oficial del inicio de actividades de la sede en la provincia de Rodríguez de Mendoza, distrito de San Nicolás. Teniendo como coordinador de dicha sede al Profesor Juan Bautista Aguilar

López. El acto tuvo lugar en el auditorio de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y contó con la participación de las principales autoridades de la provincia, de la UNTRM y la presencia de la población en conjunto.

El inicio de las actividades de la Sede Rodríguez de Mendoza – San Nicolás, se da en mérito al convenio N° 126-2015-GRA/GR, suscrito entre la UNTRM, el Gobierno Regional, la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza y la I.E.E. Toribio Rodríguez de Mendoza, el mismo que tiene por principal objetivo establecer medios y mecanismos de cooperación mutua entre las partes, para la organización, coordinación, implementación e inicio de actividades de una Escuela Profesional de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, en la Provincia de Rodríguez de Mendoza, Distrito de San Nicolás.

Con mucha emoción, el Alcalde Provincial de Rodríguez de Mendoza Nilser Tafur Peláez, manifestó su compromiso de apoyo a fin de que el funcionamiento de las Escuelas Profesionales de Administración de Empresas (2016-I), Contabilidad (2016-II) e Ingeniería de Agronegocios, sea de la mejor manera. “Nuestro apoyo consistirá en brindar las facilidades administrativas para el inicio de actividades, así como destinar un presupuesto para los servicios básicos de mantenimiento, limpieza y seguridad de los ambientes que se requiere para el desarrollo de actividades académicas y administrativas; y también realizaremos la difusión en los medios de comunicación local, para hacer conocer a la población la creación de la universidad así como de las carreras profesionales en nuestra provincia”, afirmó Tafur Peláez.

Por su parte el director de la I.E.E. Toribio Rodríguez de Mendoza, Marino Chuquisengo Valera dijo que “hoy es importante contar con el apoyo de todas las instituciones de la provincia para hacer realizad el funcionamiento de la Sede de la UNTRM en Rodríguez de Mendoza, razón por la cual se ha firmado este importante convenio y nos hemos comprometido a ceder los ambientes de aulas y oficinas administrativas; así también permitir el uso de: Sala de Cómputo, ambientes deportivos, biblioteca y auditorio a los estudiantes de la UNTRM, para el desempeño y formación académica”.

1.1.2. Reseña histórica de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

Desde el año 2016 se contó con infraestructura alquilada, se contó con 4 aulas para poder brindar el dictado de clases, en el segundo piso de la I.E. Toribio Rodríguez de Mendoza. El mencionado colegio está hecho de material noble: que comprende un bloque de tres pisos donde funcionan 2 aulas, 2 cubículos para profesores, 2 oficinas para atención ubicadas en calle Juan Pardo de Miguel cuadra 5. Hoy en día ya cuenta con terreno propio, con la visión de otorgarle construcción. Pero por el momento se encuentran en local alquilado ubicado en Jr. Huayabamba 304.

1.1.3. Plana de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

A la fecha Diciembre del 2016. Se recogieron los datos:

Administrativos, 09 docentes y 47 estudiantes de diversas escuelas.

1.1.4. Población de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

La población estudiantil de pre grado son de 47 alumnos predominantemente de sexo femenino, con una edad promedio al ingresar de 18 años, un considerable porcentaje de ellas proceden de Distritos aledaños. Otras estudiantes proceden de otras Ciudades y Departamentos; viven en pensión alejadas de su entorno familiar y muchas veces no satisfacen ni sus necesidades básicas. Por otro lado, el proceso de enseñanza - aprendizaje realizado en diferentes escenarios los ponen en riesgo de contraer enfermedades ocupacionales, requiriéndose de un sistema de aseguramiento y de un programa integral de tutoría que vele por el bienestar del estudiante.

1.2. Descripción de la problemática del clima laboral en el sistema universitario

En la actualidad el clima laboral es el bien más anhelado por cualquier organización, esto se debe a que en gran porcentaje mayoría es la percepción masiva la que genera beneficios para su institución, todos desean establecer buenas relaciones en su centro laboral, pero no siempre ocurre hechos parecidos, sino todo lo contrario, suelen aparecer dificultades, donde con el pasar del tiempo puede llegar a causar malestar a la institución e impidiendo el crecimiento.

La globalización exige a las organizaciones que sean capaces de adaptarse en tiempo récord a los cambios, debido a que existe mayor cantidad de información y esta se incrementa cada vez más rápido, pero, así como la información cambia, también lo han hecho los modelos económicos, sociales y culturales, los mismos que va a influir en la personalidad y la cultura organizacional.

Esta velocidad con la que ocurre los cambios ha llevado a los líderes de diversas organizaciones a plantearse métodos para que el comportamiento de sus colaboradores también se adapte a la velocidad de estos cambios, así mismo en esta sociedad del siglo XXI es importante la capacitación constante de los colaboradores y directivos, para no desfasarse de este nuevo conocimiento que se genera.

La administración del talento humano debe considerar varios factores fundamentales, en la cual, en sus planes estratégicos, se desarrollen ventajas competitivas en cada uno de sus colaboradores, para así poder mejorar la calidad de trabajo que se puede obtener y así mejorar la productividad y la clima laboral.

En ese sentido se puede afirmar que la administración del talento humano, busca encontrar un punto de equilibrio entre los objetivos de la organización los objetivos personales de cada uno de los colaboradores, este punto de equilibrio se puede lograr cuando se genera desarrollo del colaborador, además se logra también cuando el colaborador se siente identificado con las normas, valores y principios de la organización, esta suma de factores ayudaran a fomentar un buen clima laboral e impulsar el desarrollo personal y organizacional.

En sus inicios las organizaciones tenían la creencia de que se era más competitivo si se lograba mayor producción o si tenían mayor tecnología, pero a la actualidad es mucho más importante para lograr niveles de competitividad elevados, el desarrollo sociocognitivo-emocional del colaborador.

En la actualidad se da más importancia al recurso intelectual que poseen las personas, es por ello que deben ser consideradas como un elemento fundamental para cada organización.

La importancia de evidenciar liderazgo en una casa superior de estudios por parte de sus autoridades, es vital para el óptimo desenvolvimiento institucional dentro de su medio; es decir, cuando un directivo, docente, o alumno, siente que su Universidad es dirigida de forma adecuada, por un personaje que busca el bienestar colectivo, persigue metas, trabaja arduamente para que la Institución crezca, se convierta en competitiva, que cada día plasme comodidad y satisfacción cálida entre sus miembros, es cuando el clima laboral dentro de una Universidad mejora, por ende el liderazgo debe ser un factor elemental dentro de quienes lo dirigen.

En este sentido, para todo el sistema académico, puntualmente el de las universidades, un problema latente es el que surge dentro de su institución, repercutiendo en la percepción de sus trabajadores y de su mercado.

Las actividades cotidianas en nuestros centros de labores nos hacen ver la importancia que tiene el crear un clima laboral que sea favorable para todos los niveles jerárquicos de la organización, si este clima es adverso será una desventaja competitiva de la posición que esta logre dentro de su campo de acción.

Toda organización que logre alcanzar niveles de productividad elevada, así como de eficiencia y eficacia, deberá preocuparse también una buena percepción de su clima laboral y deberá dirigir la administración de su talento humano en la formación de personas líderes dentro de sus puestos de trabajo.

Los problemas que aqueja las universidades de todo el país, son producto de la complejidad que han puesto los entes reguladores del estado, los mismos que afectarían de manera directa a los diversos profesionales que laboran en las mismas afectando a su vez a la percepción del clima laboral, esto podría generar un estancamiento en el crecimiento económico en nuestro país. Este problema se hace latente en las diversas

protestas que realizan los funcionarios de diferentes universidades, debido a que su clima laboral no es favorable, esto impide el pleno desarrollo de las competencias laborales mínimas que debe poseer los trabajadores, esto genera que no se pueda administrar o poner en marcha planes estratégicos, pues se requiere que los trabajadores administrativos poseen un mínimo de competencias laborales.

Muchas veces se ha afirmado que el problema de las organizaciones no se encuentra en el entorno externo, sino en el entorno interno, por lo que es importante estudiar este aspecto referido al liderazgo que se emplea y su influencia en el clima laboral.

Cada año, los estudiantes universitarios y los graduados universitarios estudian minuciosamente los rankings universitarios para ver dónde llegaron sus escuelas. Estas clasificaciones intentan destacar a las universidades que hacen un excelente trabajo educando a los estudiantes y produciendo investigaciones innovadoras.

Quacquarelli Symonds (QS), analista de educación superior con sede en el Reino Unido, analizó datos de 1,000 de las mejores universidades del mundo y descubrió que mientras las instituciones estadounidenses siguen dominando, hay varias escuelas más allá de los EE. UU. Que acaban con las 10 mejores universidades del mundo.

Aquí están las 10 mejores universidades del mundo para 2019:

10. University College London (UCL) País: Reino Unido

9. Universidad de Chicago País: Estados Unidos

8. Imperial College London País: Reino Unido

7. ETH Zurich-Swiss Federal Institute of Technology País: Suiza

6. Universidad de Cambridge País: Reino Unido
5. Universidad de Oxford País: Reino Unido
4. Instituto de Tecnología de California (Caltech) País: Estados Unidos
3. Universidad de Harvard País: Estados Unidos
2. Universidad de Stanford País: Estados Unidos.
1. Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) País: Estados Unidos.

La MIT encabezó la lista de QS por séptimo año consecutivo consecutivo.

Ninguna otra universidad ha logrado una carrera tan larga en la cima. La Universidad de Stanford, la Universidad de Harvard y el Instituto de Tecnología de California (Caltech) también conservaron sus puestos en segundo, tercer y cuarto lugar en el mundo, respectivamente.

La Universidad de Oxford es la escuela de más alto rango fuera de los EE. UU., Seguida de cerca por la universidad rival, Cambridge. "Le debemos este resultado al talento y compromiso de nuestro personal académico y nuestra red de colaboradores de investigación en todo el continente y en todo el mundo", dice la Profesora Louise Richardson, Vicerrectora de la Universidad de Oxford, a QS. "Estamos particularmente orgullosos de haber conseguido el primer puesto en Europa y esperamos poder mantener esta posición a medida que el Reino Unido se retira de la Unión Europea".

La única escuela fuera del Reino Unido y de los Estados Unidos en alcanzar el top 10 es ETH Zurich, en Suiza, que se enfoca en los campos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas y matricula aproximadamente a 19,233 estudiantes.

En cuanto a nuestra región se puede observar problemas críticos en lo que respecta a educación superior, estos problemas se encuentran en la relación profesor, estudiante, trabajador administrativo y la institución universitaria, entre estos problemas están, los deficientes niveles de formación educativa de los docentes, metodologías de enseñanzas que no están de acuerdo a las exigencias educativas, aumento de instituciones que no cuentan con los requisitos mínimos para brindar un buen servicio educativo, problemas de financiamiento e infraestructura y deficiencias en la calidad educativa superior.

Por otro lado, en nuestro País, existen también casos en donde la competencia liderazgo es una brújula del clima laboral, es por ello que se cree conveniente que quien conlleva a que una casa de estudios surja y logre destacar en el mercado laboral. Este dato se conoce ya que estudios de clima laboral en diferentes entidades, analizan que las percepciones de los empleados acerca de su entorno laboral, determina la productividad, la eficiencia y la calidad de servicios, (Bulnes et al., 2004).

Es decir, que de alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello su nivel de productividad y eficiencia. Así mismo, sumándose a esta idea, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), sostiene que el clima es vital en cualquier organización, empresa, universidad, colegio y demás, ya que esta lo define como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92).

Liderar una casa de estudios, y por ende fomentar un clima laboral favorable, no es cuestión sencilla, tiene que existir rasgos de personalidad perennes, nivel de preparación óptimo en sus individuos. Tiene que formarse un perfil de la persona

encargada de darle dirección a su Universidad, un personaje que emplee todas sus características motivacionales en hacer que su población se sienta inspirada e identificada, para así poder ir todos bajo una sola idea.

En Perú, lo que logramos percibir hoy, es una realidad determinante y ella es que actualmente una de las habilidades más demandadas en el campo profesional es el liderazgo. La Universidad Continental, con sede en Arequipa, Cusco, Huancayo y Lima ha fomentado esa habilidad en más de 6.600 egresados, a través de su Centro de Liderazgo. Como vital importancia en una casa de estudios. El crecimiento y adecuada dirección de la Universidad dependerá de quien fomente un tipo de liderazgo en su población. El liderazgo es quien hoy define un rumbo, un camino. Como el capitán de una embarcación es el timonel de toda una tripulación, o el director es el que da la batuta a de toda una orquesta, la labor del líder en el ámbito profesional es fundamental si se busca destacar del resto. Por eso, en un reciente informe de Paragon Partners publicado por la revista “América Economía”, se indica que la habilidad número uno que debe tener un ejecutivo (directivo, administrativo, docentes y quien esté en contacto con personas), y que fue definida por una encuesta a 100 CEO del mundo, es el liderazgo con capacidad de motivar. Consciente de la importancia y potencial de esta habilidad, la Universidad Continental cuenta con el Centro de Liderazgo desde su fundación, donde se han formado a miles de estudiantes. “Tempranamente identificamos que el nuevo escenario mundial requería profesionales con perfiles distintos, que no solo dominen su campo en el que se desarrollan, sino que abarquen habilidades adicionales, como el liderazgo”, menciona José Barrios, director del Centro de Liderazgo.

En la actualidad, es de suma importancia tener en cuenta a las variables liderazgo y clima laboral, debido a que son estas variables las que puede ser estudiadas mediante

indicadores de gestión, los mismos que goza de confiabilidad y validez, que apoyaran a las diversas áreas administrativo gerenciales de la institución, así mismo estos la construcción y aplicación de los mismos, pueden generar resistencias al cambio, pero será útiles e la mejora de la calidad de servicio.

Desde este punto de vista Mujica de G y Pérez de M (2006) presentaron un indicador de gestión universitario fundamentado en el clima laboral (IGEUclio), el mismo que fue aplicado por la UCLA – Universidad de California de los Ángeles; así como otras universidades con el objetivo de proporcionar a la administración y gerencia universitaria información útil, para propiciar la calidad, eficiencia y eficacia del trabajo a todo nivel jerárquico de la organización.

En conclusión, el diagnóstico obtenido mediante la observación del clima laboral, se obtendrá mediante los indicadores planteados anteriormente, pero siempre recordado que el clima laboral está constituido por una variedad de indicadores los mismos que identifican al aparato organizacional universitario. Donde intervienen las conductas de las personas (gerentes, docentes, administrativos, obreros y alumnos); esto significa que al momento de realizar un análisis la institución se ubica como un todo, de esta manera se visualiza su influencia en el comportamiento del personal en la organización universitaria.

En el Perú, en una investigación realizada, según la consultora Organizacional Hay Group (2010), sostuvo que la competencia liderazgo impacta en 70% en el clima laboral las instituciones. En la actualidad ha ido en aumento la necesidad de las organizaciones de preferir realizar encuestas con el objetivo de diagnosticar el sentir de sus colaboradores y tomar decisiones que contribuyan a impulsar su productividad, dijo Paula Szeinman, líder de Clima Organizacional de Hay Group.

No obstante se observa que beneficia más el ejercer liderazgo de un buen jefe en cualquier institución pública o privada. Además otra investigación se sostuvo que un factor que suele darse en toda institución es el cambio de personal (trabajadores que abandonan sus puestos o los retiran), esto genera grandes sobrecostos, siendo el Perú uno de los países con elevados niveles de rotación en América Latina, precisó a Correo Othmar Rabitsch, presidente del directorio de Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu).

Según Rabitsch, refirió que los cargos de gerencia y el trabajador principalmente abandonan su cargo no por cuestiones económicas sino porque no poseen un buen clima organizacional, y porque en el mayor porcentaje de instituciones del país no hay una buena administración del personal, a cargo. El mismo sostiene que, "Un trabajador no siempre se va por un mejor sueldo, sino por un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos que no necesariamente pasan por el sueldo", explicó. En ese sentido, recomendó a diferentes organizaciones evitar en lo posible la rotación, haciendo hincapié en el adecuado de las buenas relaciones.

Es por ello, que el clima laboral, se constituye en un aspecto importante para obtener buenos resultados en las Instituciones, más aún en una casa superior de estudios, que es quien en sus aulas alberga a los futuros profesionales y colaboradores o gerentes. Lo que se debe convertir en un hábito institucional es que se deben desarrollar estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, percibir que es lo que falla en una institución.

En este caso y como ex trabajador de esta casa superior de estudios, en calidad de Psicólogo docente, puede referir que no es ajena a lo expuesto anteriormente, y considero

que no se cuenta con modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima laboral.

Por lo expuesto anteriormente considero que en la casa superior de estudios donde se realizó la investigación, los principales problemas se encuentran: Ausencia de Liderazgo perenne, escasos conocimientos de cambio y creatividad que permitan adaptarse al entorno cambiante. En ese sentido se cree que, ante esta realidad percibida personalmente, lograremos diseñar un Programa de Liderazgo, que tiene como objetivo otorgarle herramientas necesarias para combatir ese clima laboral poco favorable existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez, sede Rodríguez de Mendoza, y poder así darle reconocimiento y mejor dirección a esta casa estudios.

1.2.1. Descripción de la problemática del clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

En mi calidad de Psicólogo responsable del área de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, puedo referir que en mi experiencia como trabajador que el clima laboral resulta ser poco favorable en esta casa superior de estudios, debido a la mala utilización de factores inmersos en las relaciones internas de la organización, tales como, distorsión del proceso comunicativo, falta de liderazgo, ausencia de celeridad inmediata y ejecución de actitudes individualistas.

Por lo cual se sostiene la idea que a la actualidad se presencia un clima laboral poco favorable en dicha casa superior de estudios, debido a una falta de liderazgo perenne. Por lo que es necesario establecer una propuesta basada en un argumento teórico.

1.3. Metodología en la investigación

1.3.1. El enunciado del problema de la investigación

El clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, resulta ser poco favorable, debido a la mala utilización de factores inmersos en las relaciones internas de nuestra organización, tales como, distorsión del proceso comunicativo, falta de liderazgo, ausencia de celeridad inmediata y ejecución de actitudes individualistas.

1.3.2. Objeto y campo de la investigación

-Objeto: Proceso de gestión universitaria en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

-Campo de Investigación: Programa de Liderazgo para el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

1.3.3. Objetivos

Objetivo general.

-Diseñar y Proponer un programa de liderazgo para mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

Objetivos específicos.

-Diagnosticar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

- Describir la dimensión Autorrealización, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.
- Describir la dimensión Involucramiento Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.
- Describir la dimensión Supervisión en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.
- Describir la dimensión Comunicación en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.
- Describir la dimensión Condiciones laborales en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

1.3.4. Hipótesis de la Investigación

Si se aplica el diseño de un programa de liderazgo, sustentado en la Teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), entonces es posible mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

1.3.5. Tipo y diseño de la Investigación

Por las características de la investigación, esta se enmarca en un tipo de investigación Descriptivo Propositivo. Ya que se buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis y por ende otorgar una propuesta que solucione dicha problemática. (Danhke, 1989) (Hernández, Fernández y Baptista, Cuarta Edic. pag.102, 2016).

El diseño que se utilizó es No experimental, transeccional o transversal, porque no se manipularon las variables deliberadamente, así mismo se recolectó los datos en un solo momento, en un tiempo único teniendo como propósito describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2016).

Cabe aclarar que se diseñó una propuesta basada en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

1.3.6. Población

La población estuvo conformado por 09 docentes, 05 administrativos y 47 estudiantes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Para efectos del presente trabajo de investigación se trabajó con toda la población, siendo un estudio de Población Muestral. Se aplicó un tipo de muestra no probabilística, siendo un muestreo por conveniencia (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. (Pag 240).

Estadísticos

		Involucramiento				Condiciones	
		Autorrealización	Laboral	Supervisión	Comunicación	Laborales	Total
N	Válidos	14	14	14	14	14	14
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	31.7143	27.5714	25.8571	27.2143	31.1429	143.5000
	Desv. típ.	8.49822	8.13080	9.24751	8.77215	9.50997	24.06961
	Rango	32.00	34.00	34.00	28.00	37.00	79.00

1.3.7. Modelos y análisis de datos

En la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos teóricos: el Método Histórico-Lógico, este método se utilizó con la finalidad de conocer la trayectoria real del problema, y así realizar una mirada del clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. (Gastón Pérez, 1996).

El Método Sistémico Estructural Funcional y Dialéctico, que permitió identificar los factores que influyen en el clima laboral poco favorable logro en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, así como establecer la relación dialéctica para la elaboración del modelo teórico. (Gastón Pérez, 1996.).

El Método de Modelación, se utilizó para diseñar las estrategias y hacer ajustes a la propuesta. (Gastón Pérez, 1996).

El Método de Análisis Documental, se utilizó en el estudio y procesamiento de la literatura consultada, lo cual permitió estructurar el presente trabajo de investigación. (Gastón Pérez, 1996).

Para el análisis de datos, se recopiló la información que se ha obtenido de los instrumentos utilizados, pasando por un análisis cualitativo, con la finalidad de caracterizar los hallazgos y facilitar la comprensión global de la información. (Arias, 2004 p. 99). Así mismo se utilizó el análisis cuantitativo para expresar datos cuantificables que arrojó nuestra investigación. (Azuaje, 1997 p. 119).

Se utilizó el programa de análisis estadístico Excel y SPSS ya que son métodos de fácil aplicación y ayudó a obtener los porcentajes de cada ítem del

instrumento que se planteó a cada evaluado, la cual tuvo como objetivo procesar los resultados e información a través de tablas y figuras estadísticas.

1.3.8. Instrumentos

Como instrumentos de investigación se utilizaron:

Primero se aplicó la escala de Clima Laboral (ANEXO 1) fuente: Sonia Palma Carrillo (2004), que consta de 50 preguntas, teniendo un tiempo aproximado de 15 a 30 min. Aproximadamente.

Posteriormente se aplicó la Escala de Percepción Eficaz (ANEXO 2) fuente: elaboración del MSC. Rubén Toro Reque (2016). Su estructura comprendió un total de 20 Ítems siguiendo una programación establecida se brindó a los estudiantes, con la intención de corroborar la percepción del clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, a través de la suya, a efecto de realizar los cruces de información y poder obtener información veraz. Este instrumento fue analizado por el juicio de expertos, por lo que goza de confiabilidad y su validez respectiva.

Capítulo II: Marco teórico conceptual que sustenta el programa de liderazgo para mejorar el clima laboral de La Universidad Nacional

Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza

2.1. Fundamentos de la Investigación

2.1.1. Fundamentos Epistemológicos de la Investigación

En cuanto a la Investigación utilizada: Las tradiciones sobre las que se sustentan tanto los paradigmas cuantitativos, como cualitativos, tiene origen filosófico en la Ilustración del siglo XVI, cuando en la sociedad imperaba la doctrina del racionalismo filosófico como un medio por el cual se puede lograr el conocimiento, este se construye en la base de a necesidad existente del hombre de dominar sobre la naturaleza y de sus pares.

En el siglo XVII se podría caracterizar como la era de método o también como la era del método moderno. Es aquí donde nacerá la tan conocida razón instrumental, como punto de partida para todas las relaciones humanas dentro de las organizaciones, la razón iba cada vez cobrando mayor realce y quien poseía grandes capacidades de raciocinio era quien dominaría los avances científicos de la época.

Pero ¿qué es la razón? Horkheimer y Adorno dan una respuesta: “[...] la razón es el eje fundamental del proceso de aprendizaje y del pensamiento, en la cual se va a organizar y calcular las características peculiares de los fenómenos del mundo, y representa un dominio no material del mismo”

“La Ilustración es la percepción que se tiene a cerca de la realidad de los fenómenos, esta percepción se tiene de procesos objetivos para que así no se caiga en un idealismo filosófico, pues se podría distorsionar la realidad y no se tendrían resultados verídicos.

Los trabajos de Bacon en “Novum organum” y Descartes con su obra Discurso del método, En la cual se propusieron varios sistemas metodológicos y teóricos los mismos que estaban ordenados de manera sistemática para que se constituyan como instrumentos válidos y sean objetivos haciendo una comparación con las ciencias matemáticas, en las que afirman ayudaran en la corroboración de estos supuestos desde el análisis factorial y la cuantificación para la medición, estos constituyen fundamentos para la investigación científica.

El “positivismo científico intenta que las ciencias sociales puedan tener un peso científico mediante el uso de los conocimientos otorgados por las ciencias fácticas como la matemática.”

Además surgió una postura que intentaba deslindar las posturas científicas de aquellas ideas mecanicistas del conocimiento, otorgándole un enfoque holístico hermenéutico a las investigaciones científicas

Así después que se generaron dos tradiciones se ocasionó un falso debate entre la predominancia de un método sobre otro, en otras palabras, un paradigma sobre otro.

El entendimiento de un postulado que intenta describir e interpretar los diferentes fenómenos desde la relación sujeto cognocente-objeto cognoscible,

desde las ciencias sociales, esta es una postura que ve las respuestas de la problemática humana en la indivisibilidad de los factores de la misma y en no poder conocer las motivaciones intrínsecas del comportamiento humano.

Se hace referencia a que existe una convicción entre las experiencias pasadas, pero que no pueden ser demostrables científicamente, al contraponerse una con otra se crea lo que será denominado como un paradigma es necesario aclarar este último concepto.

El paradigma viene del griego παράδειγμα (paradeigma), "patrón, ejemplo, muestra" del verbo παραδείκνυμι (paradeiknumi), "exhibir, representar, exponer" y eso de παρά (para), "al lado, más allá" y δείκνυμι (deiknumi), "para mostrar, para señalar". En retórica, paradigma se conoce como un tipo de prueba. El objetivo del paradigma es proporcionar a la audiencia una ilustración de sucesos similares. Esta ilustración no pretende llevar al público a la conclusión, sin embargo, se utiliza para ayudar a guiarlos allí. Una analogía de cómo paradigma está destinada a guiar a una audiencia sería un contador personal. No es el trabajo de un contador personal decirle a su cliente exactamente en qué (y qué no) gastar su dinero, sino ayudar a guiar a su cliente a cómo se debe gastar el dinero en función de sus objetivos financieros. Anaxímenes definió el paradigma como "acciones que han ocurrido previamente y son similares u opuestas a las que ahora estamos discutiendo".

El término griego original παράδειγμα (paradeigma) se usó en textos griegos como el Timeo de Platón (28A) como el modelo o el patrón que los Demiurgos (Dios) usaron para crear el cosmos. El término tenía un significado

técnico en el campo de la gramática: el diccionario 1900 Merriam-Webster define su uso técnico solo en el contexto de la gramática o, en retórica, como un término para una parábola o fábula ilustrativa. En lingüística, Ferdinand de Saussure utilizó el paradigma para referirse a una clase de elementos con similitudes.

El diccionario Merriam-Webster Online define este uso como "un marco filosófico y teórico de una escuela o disciplina científica dentro del cual se formulan las teorías, leyes y generalizaciones y los experimentos realizados en apoyo de ellos, en términos generales: un marco filosófico o teórico de cualquier tipo."

El Oxford Dictionary of Philosophy atribuye la siguiente descripción del término a Thomas Kuhn's *The Structure of Scientific Revolutions*: Kuhn sugiere que ciertas obras científicas, como Newton's *Principia* o John Dalton's *New System of Chemical Philosophy* (1808), proporcionan un recurso abierto: un marco de conceptos, resultados y procedimientos dentro del cual se estructura el trabajo posterior. La ciencia normal procede dentro de tal marco o paradigma. Un paradigma no impone un enfoque rígido o mecánico, pero se puede tomar de forma más o menos creativa y flexible.

2.1.1.1. En cuanto a la investigación utilizada

La palabra latina original "universitas" se refiere en general a "un número de personas asociadas en un solo cuerpo, una sociedad, compañía, comunidad, gremio, corporación, etc." En el momento de la aparición de la vida urbana de la ciudad y gremios medievales, especializados "asociaciones de estudiantes y maestros con derechos

legales colectivos usualmente garantizados por cartas emitidas por príncipes, prelados o las ciudades en las que se ubicaron" se denominaron por este término general. Al igual que otros gremios, eran autorreguladores y determinaron las calificaciones de sus miembros. En el uso moderno, la palabra ha llegado a significar "una institución de educación superior que ofrece clases en temas principalmente no vocacionales y que típicamente tiene el poder de conferir grados", con el énfasis anterior en su organización corporativa considerada como una aplicación histórica a las universidades medievales. La palabra latina original se refería a las instituciones de enseñanza de títulos en Europa occidental y central, donde prevalecía esta forma de organización legal y desde donde la institución se extendía por todo el mundo.

Según la Enciclopedia Británica, las primeras universidades se fundaron en Asia y África, precediendo a las primeras universidades medievales europeas. La Universidad de Al Quaraouiyine, fundada en Marruecos por Fatima al-Fihri en 859, es considerada por algunos como la universidad de más antiguo que otorga títulos. Su dotación por un príncipe o monarca y su papel en la formación de funcionarios gubernamentales hizo que las primeras universidades mediterráneas parecieran similares a las madrazas islámicas, aunque las madrazas eran generalmente más pequeñas, y los maestros individuales, en lugar de la madraza misma, otorgaban la licencia o título. Académicos como Arnold H. Green y Hossein Nasr han argumentado que a partir del siglo X, algunas madrazas islámicas medievales se convirtieron en

universidades. Sin embargo, académicos como George Makdisi, Toby Huff y Norman Daniel sostienen que la universidad europea no tiene paralelo en el mundo islámico medieval. Varios otros estudiosos consideran que la universidad es de origen y características exclusivamente europeas. Darleen Pryds cuestiona este punto de vista, señalando que los madaris y las universidades europeas en la región mediterránea compartían fundamentos similares entre los patrones principescos y estaban destinados a proporcionar administradores leales para promover la agenda de los gobernantes.

Algunos estudiosos, incluido Makdisi, han argumentado que las primeras madrazas medievales fueron influenciadas por las madrasas en Al-Andalus, el Emirato de Sicilia y el Medio Oriente durante las Cruzadas. Norman Daniel, sin embargo, ve este argumento como exagerado. Roy Lowe y Yoshihito Yasuhara han recurrido recientemente a las influencias bien documentadas de la erudición del mundo islámico en las universidades de Europa occidental para pedir una reconsideración del desarrollo de la educación superior, pasando de una preocupación con las estructuras institucionales locales a una más amplia consideración dentro de un contexto global.

La universidad es generalmente considerada como una institución formal que tiene su origen en la tradición cristiana medieval. La educación superior europea tuvo lugar durante cientos de años en las escuelas catedralicias cristianas o en las escuelas monásticas (*scholae monasticae*), en las que monjes y monjas

impartían clases; la evidencia de estos precursores inmediatos de la universidad posterior en muchos lugares se remonta al siglo VI. Las primeras universidades fueron desarrolladas bajo los auspicios de la Iglesia latina por toros papales como studia generalia y tal vez de escuelas catedralicias. Es posible, sin embargo, que el desarrollo de las escuelas catedralicias en las universidades fuera bastante raro, siendo la Universidad de París una excepción. Más tarde también fueron fundados por Kings (Universidad de Nápoles, Federico II, Universidad Charles en Praga, Universidad Jagellónica en Cracovia) o administraciones municipales (Universidad de Colonia, Universidad de Erfurt). En el período medieval temprano, la mayoría de las universidades nuevas se fundaron a partir de escuelas preexistentes, generalmente cuando se consideraba que estas escuelas se habían convertido principalmente en lugares de educación superior. Muchos historiadores afirman que las universidades y las escuelas de la catedral eran una continuación del interés en el aprendizaje promovido por los monasterios. El Papa Gregorio VII fue fundamental para promover y regular el concepto de la universidad moderna, ya que su Decreto Papal de 1079 ordenó el establecimiento regulado de las escuelas catedralicias que se transformaron en las primeras universidades europeas. Las primeras universidades en Europa con una forma de estructura corporativa / gremial fueron la Universidad de Bolonia (1088), la Universidad de París (c. 1150, asociada más tarde con la Sorbona) y la Universidad de Oxford (1167).

La Universidad de Bolonia comenzó como una escuela de derecho enseñando el “ius gentium” o ley romana de los pueblos, que era una demanda en toda Europa para aquellos que defienden el derecho de las naciones incipientes contra el imperio y la iglesia. El reclamo especial de Bolonia por Alma Mater Studiorum, se basa en su autonomía, su otorgamiento de títulos y otros arreglos estructurales, por lo que es la institución operativa continua más antigua independiente de reyes, emperadores o cualquier tipo de religioso directo. La fecha convencional de 1088 o 1087 según para algunos, registra cuando Irnerius comienza a enseñar la codificación del derecho romano del emperador Justiniano en el siglo 6, el Corpus Iuris Civilis, descubierto recientemente en Pisa. Los estudiantes laicos llegaron a la ciudad desde muchas tierras celebrando un contrato para obtener este conocimiento, organizándose en 'Nationes', divididos entre el de los Cismontanes y el de los Ultramontanes. Los estudiantes "tenían todo el poder y dominaban a los maestros".

En Europa, los jóvenes llegaron a la universidad cuando completaron su estudio del trivium -las artes preparatorias de la gramática, la retórica y la dialéctica o la lógica- y el quadrivium: aritmética, geometría, música y astronomía.

En toda Europa, los gobernantes y los gobiernos municipales comenzaron a crear universidades para satisfacer la sed europea de conocimiento y la creencia de que la sociedad se beneficiaría de la experiencia académica generada por estas instituciones. Los príncipes

y los líderes de los gobiernos municipales percibieron los beneficios potenciales de tener una experiencia académica desarrollada con la capacidad de abordar problemas difíciles y lograr los fines deseados. El surgimiento del humanismo fue esencial para esta comprensión de la posible utilidad de las universidades, así como para el resurgimiento del interés en el conocimiento adquirido a partir de los textos griegos antiguos.

El redescubrimiento de las obras de Aristóteles -más de 3.000 páginas de él finalmente se traduciría- alimentó un espíritu de investigación sobre los procesos naturales que ya había comenzado a surgir en el siglo XII. Algunos estudiosos creen que estos trabajos representaron uno de los descubrimientos de documentos más importantes en la historia intelectual occidental. Richard Dales, por ejemplo, llama al descubrimiento de las obras de Aristóteles "un punto de inflexión en la historia del pensamiento occidental". Después de que Aristóteles resurgió, una comunidad de académicos, principalmente comunicándose en latín, aceleró el proceso y la práctica de intentar reconciliar los pensamientos de la antigüedad griega, y especialmente las ideas relacionadas con la comprensión del mundo natural, con las de la iglesia. Los esfuerzos de esta "escolástica" se centraron en la aplicación de la lógica y los pensamientos aristotélicos sobre los procesos naturales a los pasajes bíblicos y el intento de probar la viabilidad de esos pasajes a través de la razón. Esta se convirtió en la principal misión de los profesores y la expectativa de los estudiantes. La autoridad.

La cultura universitaria se desarrolló de manera diferente en el norte de Europa que en el sur, aunque las universidades del norte (principalmente Alemania, Francia y Gran Bretaña) y del sur (principalmente Italia) sí tenían muchos elementos en común. El latín era el idioma de la universidad, utilizado para todos los textos, conferencias, disputas y exámenes. Los profesores dieron conferencias sobre los libros de Aristóteles para la lógica, la filosofía natural y la metafísica; mientras que Hipócrates, Galeno y Avicena fueron usados para medicina. Fuera de estos elementos en común, se separaron grandes diferencias entre el norte y el sur, principalmente en el tema. Las universidades italianas se centraron en el derecho y la medicina, mientras que las universidades del norte se centraron en las artes y la teología. Había diferencias claras en la calidad de la instrucción en estas áreas que eran congruentes con su enfoque, por lo que los estudiosos viajarían al norte o al sur según sus intereses y sus medios. También hubo una diferencia en los tipos de títulos otorgados en estas universidades. Las universidades inglesas, francesas y alemanas solían obtener títulos de licenciatura, con la excepción de los títulos en teología, para los cuales el doctorado era más común. Las universidades italianas otorgan principalmente doctorados.

La distinción se puede atribuir a la intención del titular de la titulación después de la graduación: en el norte, el enfoque solía ser la adquisición de puestos docentes, mientras que en el sur los estudiantes a menudo pasaban a puestos profesionales. La estructura de las universidades del norte tendía a modelarse según el sistema de

gobierno de la facultad desarrollado en la Universidad de París. Las universidades del sur tendieron a modelarse después de que comenzara el modelo controlado por estudiantes en la Universidad de Bolonia. Entre las universidades del sur, se ha observado una distinción adicional entre las del norte de Italia, que siguieron el patrón de Bolonia como una "corporación autorreguladora e independiente de eruditos" y las del sur de Italia e Iberia, que fueron "fundadas por la realeza y carta imperial para servir las necesidades del gobierno".

En el siglo XVIII, las universidades publicaron sus propias revistas de investigación y en el siglo XIX, surgieron los modelos universitarios alemán y francés. El modelo alemán o Humboldtiano fue concebido por Wilhelm von Humboldt y se basó en las ideas liberales de Friedrich Schleiermacher sobre la importancia de la libertad, los seminarios y los laboratorios en las universidades. El modelo de la universidad francesa implicaba una disciplina y control estrictos sobre cada aspecto de la universidad.

Hasta el siglo XIX, la religión jugó un papel importante en el currículum universitario; sin embargo, el papel de la religión en las universidades de investigación disminuyó en el siglo XIX, y para fines del siglo XIX, el modelo universitario alemán se había extendido por todo el mundo. Las universidades se concentraron en la ciencia en los siglos XIX y XX y se hicieron cada vez más accesibles para las masas. En los Estados Unidos, la Universidad Johns Hopkins fue la

primera en adoptar el modelo de universidad de investigación (alemán); esto fue pionero en la adopción por la mayoría de las otras universidades estadounidenses. En Gran Bretaña, el paso de la Revolución Industrial a la modernidad vio la llegada de nuevas universidades cívicas con énfasis en ciencia e ingeniería, un movimiento iniciado en 1960 por Sir Keith Murray (presidente del Comité de Becas de la Universidad) y Sir Samuel Curran, con la formación de la Universidad de Strathclyde. Los británicos también establecieron universidades en todo el mundo, y la educación superior se hizo disponible para las masas no solo en Europa.

En 1963, el Informe Robbins sobre universidades en el Reino Unido concluyó que tales instituciones deberían tener cuatro "objetivos principales esenciales para cualquier sistema equilibrado: instrucción en habilidades, promoción de los poderes generales de la mente para producir no solo especialistas sino hombres y mujeres bastante cultivados, para mantener la investigación en equilibrio con la enseñanza, ya que la enseñanza no debe separarse del avance del aprendizaje y la búsqueda de la verdad, y para transmitir una cultura común y estándares comunes de ciudadanía".

A principios del siglo XXI, surgieron inquietudes sobre la creciente gestión y estandarización de las universidades en todo el mundo. Los modelos de gestión neoliberales han sido criticados en este sentido por crear "universidades corporativas (donde) el poder se transfiere desde la facultad a los directivos, dominan las

justificaciones económicas y el 'resultado' familiar eclipsa las preocupaciones pedagógicas o intelectuales". La manera académica de entender el tiempo, el placer pedagógico, la vocación y la colegialidad se han citado como posibles formas de aliviar tales problemas.

2.1.2. Fundamentos pedagógicos de la investigación

2.1.2.1. En cuanto a la pedagogía Universitaria

Las universidades tienen dos procesos centrales: enseñanza e investigación. El resultado de la enseñanza es el aprendizaje y la salida de la investigación es una contribución al conocimiento. ¿Cuáles son los resultados de aprendizaje que queremos para nuestros estudiantes? Nosotros tenemos una visión clara de los objetivos de aprendizaje de la educación superior.

1. Difundir el conocimiento.

Sospechamos que para la mayoría de las personas que no han experimentado educación superior, el propósito principal de HE es Entregar información e ideas a un nivel más allá de lo que es posible en la escuela. Una de las cosas que distingue una universidad es una beca y es razonable esperar que dentro de una universidad la información y las ideas que se transmiten deben estar actualizadas (es decir, el producto de la beca en curso).

2. Desarrollar la capacidad de usar ideas e información.

La comprensión puede ocurrir a diferentes niveles: el asentimiento intelectual a un concepto o idea no necesariamente abarcan la capacidad de usarlo en una variedad de aplicaciones. A veces se dice que la "capacidad de aplicar un el concepto va más allá del mero consentimiento intelectual". Sin duda, la capacidad de usar un concepto hábilmente va más allá del asentimiento intelectual. La capacidad de usar ideas e información implica ir más allá comprensión de un principio en abstracto, para una apreciación de su rango de aplicabilidad: dónde, cuándo y cuándo cómo es apropiado usarlo.

3. Desarrollar facultades críticas

La razón fundamental para el desarrollo de las facultades críticas es una parte importante de la misión docente de las escuelas superiores. La educación ha sido fuertemente argumentada por Sir Douglas Hague: "Los académicos deben creer que adquirir la capacidad de probar ideas y evidencia es el principal beneficio de aprendizaje universitario "(La Haya, 1991, p.64) La capacidad de probar ideas y pruebas es una habilidad transferible significativa. Enseñar a los estudiantes a usar su facultades críticas significa que será menos probable que se dejen llevar por suposiciones, afirmaciones y sin apoyo declaraciones. Es significativo que este objetivo sea una habilidad, que este objetivo use la palabra desarrollar en lugar de diseminar y que introduce una relación clara entre la

enseñanza y la investigación que estuvo ausente de los dos primeros apunta arriba.

4. Desarrollar la capacidad del alumno para generar ideas y evidencia.

Este objetivo complementa el objetivo anterior de desarrollar la capacidad del alumno para evaluar ideas y pruebas. Desarrollar facultades críticas es un aspecto de la ecuación y el desarrollo de facultades creativas es el otro lado de la ecuación. Responder preguntas es valioso, pero también lo es encontrar las preguntas correctas para hacer. Hay un paralelo entre los objetivos de la investigación y la enseñanza aquí: cada uno se ocupa tanto de la construcción de la teoría y prueba de teoría.

En cuanto a la práctica

La universidad ha sido en gran parte descuidada por teóricos que estudian burocracias y organizaciones complejas. A pesar de que los eruditos han estudiado activamente una amplia gama de otras organizaciones, desde empresas a los militares a las agencias gubernamentales, tienen en gran medida Pasaron por alto los complejos problemas administrativos que existen en sus propios campus. Las recientes turbulencias y conflictos han centrado la atención en la pobreza de nuestra comprensión de los procesos sociales complejos en el campus, y más y más teóricos de la organización están empezando a investigar la administración de la organización académica.

Uno de los primeros pasos en el análisis de la administración de la universidad procesos es adoptar un marco básico para verlos. Conforme a Thomas Kuhn (1962), todos los científicos construyen mentalmente "modelos" o "paradigmas" que reconstruyen la realidad en una escala en miniatura.

El modelo que un científico selecciona es crítico para su investigación, ya que tiene una gran influencia su elección de problemas, su perspectiva teórica general, los métodos de investigación que él usa, y los tipos de evidencia que él aceptará como válido Este modelo de construcción puede ser consciente o inconsciente, pero en cualquier caso, afecta en gran medida la visión de un científico de su mundo.

El argumento fundamental de este trabajo es que los sociólogos y la administración los teóricos aún no han construido modelos intelectuales apropiados para analizar la administración académica, y que la falta está obstaculizando la investigación. En lo que sigue, los dos modelos que se han usado comúnmente para describir la administración de la universidad y se propondrá un nuevo modelo. Uno de estos modelos de uso común es el modelo "burocrático"; el otro es el modelo "colegial".

No cabe duda de que una de las descripciones más influyentes de las burocracias jamás desarrolladas fue la de Max Weber (Bendix, 1962, parte 3; Gerth y Mills, 1958, cap. 8; Weber, 1947, parte 3). Weber lo intentó para describir las características de las burocracias

que los distinguen de otros tipos menos formales de organizaciones de trabajo, como la tenencia, el nombramiento a la oficina, los salarios como una forma racional de pago y la competencia como base de la promoción.

Él definió las burocracias como redes de grupos sociales dedicado a objetivos limitados, organizado para la máxima eficiencia y regulado de acuerdo con el principio de "legal-racionalidad" (reglas, regulaciones y procedimientos cuidadosos), en lugar de amistad, lealtad a la familia o lealtad a un líder carismático. Él describió la estructura burocrática como jerárquico y atado por cadenas formales de comando y sistemas de comunicación. La mayoría de sus ideas son bien conocidas y necesitan poca elaboración.

Varias personas han afirmado que el gobierno universitario puede ser estudiado más fructíferamente aplicando el paradigma burocrático de Weber. Stroup (1966, ch. 4) señala algunas características de los colegios y universidades que cabe la discusión de Weber sobre la naturaleza de la burocracia:

1. Competencia el criterio utilizado para la cita.
2. Los funcionarios son nombrados, no elegidos.
3. Los sueldos son fijos y pagados directamente por la organización, en lugar de determinado en el estilo de "tarifa libre".
4. El rango es reconocido y respetado.

5. La carrera es exclusiva; ningún otro trabajo está hecho.
6. El estilo de vida se centra en la organización.
7. La seguridad está presente en un sistema de tenencia,
8. Los bienes personales y organizacionales están separados.

La Universidad como un Collegium Otra imagen de la universidad es la tradicional de un "collegium" o "comunidad de eruditos". Este es un concepto bastante ambiguo. De hecho, parece que hay al menos tres hilos diferentes que se ejecutan a través de esta literatura: (a) descripciones de la gestión de una universidad colegial, (b) discusiones de la autoridad profesional de la facultad, y (c) utópico recetas sobre cómo debería funcionar el proceso educativo.

Los que describen la gestión práctica de una universidad colegial argumentan que una universidad no debería organizarse como otras burocracias, pero debe permitir la participación total de todos los miembros de la comunidad académica o al menos la facultad - en su gestión. Tal "mesa redonda" democrática las instituciones existen solo en unas pocas universidades pequeñas de artes liberales, pero la imagen persiste De acuerdo con este concepto, la "comunidad de académicos" administrar sus propios asuntos, teniendo pocas relaciones con funcionarios burocráticos.

2.2. Teorías pedagógicas en la Universidad

Todos operamos desde creencias y valores implícitos o explícitos sobre la educación, como el propósito de la educación (transmisivo o transformador), la naturaleza de las relaciones entre profesores y estudiantes, y el propósito y métodos de evaluación. Es importante que los maestros reconozcan estas teorías, si somos capaces para nombrarlos o no, influir en nuestra enseñanza, incluidos nuestros enfoques pedagógicos, el diseño del plan de estudios y métodos de evaluación, y lo que valoramos como conocimiento. Comprender e identificar estas teorías también ayuda maestros para evitar la búsqueda de un enfoque 'toolkit' de querer respuestas simples a problemas complejos, sino reflexionando sobre su propia práctica como punto de partida. Como argumenta Ramsden (1992): Algunos profesores no saben por dónde empezar a mejorar [la enseñanza], a la vez abrumado por y no dispuesto a admiten su complejidad, piden un conjunto de reglas que resuelvan todas sus dificultades. La mitad de la dificultad de hacer es mejor saber cuál es el verdadero problema, ser consciente de lo que no sabemos.

Comprender cómo aprenden los individuos ayuda a los maestros a identificar cómo sus prácticas de enseñanza impactan en el aprendizaje de estudiantes de diversos antecedentes lingüísticos y culturales. La mayoría de las teorías constructivistas o conductistas convencionales de aprendizaje tienden a asumir la homogeneidad de los alumnos y se han vuelto menos útiles a medida que las cohortes de estudiantes se vuelven más diversas y potencialmente más desafiantes para maestros. Teorías socioculturales de aprendizaje más recientes, y ramificaciones como la actividad histórica cultural teoría, postulan que la enseñanza y el aprendizaje están conformados por el contexto social y cultural del aprendizaje el medio ambiente y los complejos y

dinámicos sistemas de actividad humana dentro de ellos en un punto particular en el tiempo.

Tales teorías ayudan a explicar la conexión entre las condiciones del nuevo entorno de aprendizaje y una experiencia educativa previa del individuo y sus antecedentes culturales y sociales para facilitar u obstaculizando el aprendizaje. Son útiles para comprender los tipos de dificultades que los estudiantes internacionales informan en sus nuevos entornos de aprendizaje. También ayudan a explicar los sentimientos de marginación a menudo informados por estudiantes internacionales y el impacto de la "disonancia cognitiva" (Festinger, 1957) cuando el "Esquema" (los "sistemas de significado" de los grupos culturales, Cole, 1996) significa que no pueden "enganchar" nueva información en sus conocimientos existentes. El desarrollo personal, social, cultural, económico y político de un individuo las experiencias darán forma a sus conocimientos, creencias, actitudes, comportamientos, lenguaje, identidad e incluso a pensar, y esto se aplica tanto a los alumnos como a los profesores. Las creencias y suposiciones del profesorado también influyen en sus prácticas de enseñanza, incluso a veces de manera negativa (Arenas, 2009).

2.2.1. El constructivismo

El constructivismo es una teoría de aprendizaje que se encuentra en la psicología y que explica cómo las personas pueden adquirir conocimiento y aprender. Por lo tanto, tiene una aplicación directa a la educación. La teoría sugiere que los humanos construyen conocimiento y significado a partir de sus experiencias. El constructivismo no es una pedagogía específica. La teoría de Piaget del aprendizaje constructivista ha tenido un amplio impacto en el aprendizaje de teorías y métodos de enseñanza en educación y es un

tema subyacente de muchos movimientos de reforma educativa. El apoyo de la investigación a las técnicas de enseñanza constructivista ha sido variado, con algunas investigaciones que respaldan estas técnicas y otras investigaciones que contradicen esos resultados.

2.2.2. El conductismo

El conductismo asume que un alumno es esencialmente pasivo, y será moldeado a través de un refuerzo positivo o negativo. Por lo tanto, el aprendizaje se define como un cambio en el comportamiento. Skinner (1974) creía que el comportamiento es una función de sus consecuencias, es decir, los estudiantes repetirán el comportamiento deseado si se da un refuerzo positivo. El comportamiento no debe repetirse si se da retroalimentación negativa. Dar retroalimentación inmediata, ya sea positiva o negativa, debería permitir a sus alumnos comportarse de cierta manera. Las recompensas o los refuerzos positivos pueden incluir comentarios verbales, como: "Eso es genial", "has producido ese documento sin errores" o "Sin dudas te estás yendo bien con esa tarea" hasta recompensas más tangibles, como un certificado al final del programa, o una promoción o aumento salarial en el trabajo.

2.2.3. El cognitismo

El cognitismo se centra en lo que sucede en la mente, como el pensamiento y la resolución de problemas. Los nuevos conocimientos se basan en el conocimiento previo y los alumnos necesitan una participación activa para aprender. Se observan cambios en el comportamiento, pero solo como una indicación de lo que está ocurriendo en la mente del alumno. El

cognitivismo utiliza la metáfora de la mente como una computadora: la información entra, se procesa y se lleva a cabo el aprendizaje.

2.2.4. El aprendizaje experimental

El aprendizaje experiencial se trata de que el alumno experimente cosas por sí mismo y aprenda de ellos. Kolb (1984) propuso un modelo de cuatro etapas conocido como el ciclo de aprendizaje experiencial. Es una forma en que las personas pueden comprender sus experiencias y, como resultado, modificar su comportamiento. Se basa en la idea de que cuanto más a menudo un alumno reflexiona sobre una tarea, más a menudo tienen la oportunidad de modificar y refinar sus esfuerzos. El proceso de aprendizaje puede comenzar en cualquier etapa y es continuo, es decir, no hay límite en la cantidad de ciclos que se pueden realizar en una situación de aprendizaje. Esta teoría sugiere que sin reflexión, las personas continuarían repitiendo sus errores.

2.2.5. El humanismo

El humanismo es un enfoque que cree que el aprendizaje se ve como un acto personal para alcanzar el potencial. Los humanistas creen que es necesario estudiar a una persona como un todo, particularmente a medida que crecen y se desarrollan a lo largo de su vida. Rogers (1983) y otros desarrollaron la teoría del aprendizaje facilitador basada en la creencia de que las personas tienen un anhelo humano natural de aprender y que el aprendizaje implica cambiar su propio concepto de ustedes mismos. Esta teoría sugiere que el aprendizaje tendrá lugar si la persona que lo entrega actúa como facilitador. El facilitador debe establecer una atmósfera en la que

sus alumnos se sientan cómodos, puedan analizar nuevas ideas y aprender de sus errores, siempre que no estén amenazados por factores externos.

2.2.6. La pedagogía y andragogía

La enseñanza formal se conoce como pedagogía, donde el maestro dirige todo el aprendizaje. La enseñanza informal se conoce como andragogía, donde el alumno es el centro de atención, por ejemplo, a través del trabajo grupal y las discusiones. La pedagogía no siempre permite que se tenga en cuenta el conocimiento individual y a menudo se centra en enseñar el mismo tema al mismo tiempo a todos los alumnos. Knowles et al. (2005) definieron inicialmente la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. Un enfoque andragogical pone más énfasis en lo que el alumno está haciendo. Puede incluir las experiencias y el conocimiento de sus alumnos involucrándolos siempre que sea posible y aprovechando lo que ya saben y lo que les interesa. Los estudiantes también pueden aprender de los conocimientos y experiencias de sus compañeros, así como de usted.

2.3. Aportes teóricos relacionados con la problemática de investigación

2.3.1. Antecedentes

Internacional

Alvarado, A., Hurtado, B. & Yávarar, K. (2013). Estos investigadores realizaron un estudio sobre el “Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil”. El objetivo de este estudio fue analizar la relación existente entre el rendimiento de los trabajadores administrativos y el clima laboral de

la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, todo para establecer lineamientos estratégicos que permitan mejorar el clima dentro de la institución. El tipo de diseño fue de campo y de carácter descriptivo. La muestra utilizada fue de 110 individuos del personal del área administrativo, a quienes se encuestó. Para la utilización de recojo de datos, se utilizó una encuesta diseñada en tres grupos: Información general: este primer grupo consta de 3 preguntas cerradas. Información específica: en este segundo grupo contiene 15 preguntas cerradas Información complementaria: el último grupo de preguntas sujeta 5 preguntas cerradas y 2 abiertas. Por medio de la encuesta proporcionada encontramos que dentro de sus resultados se encontró que el 32% del personal encuestado expresó que el clima organizacional en el trabajo es regular, en cambio, 27% indicó que le parecía bueno, el 19% malo, el 11% excelente y muy bueno. Finalmente se concluyó que la mayoría de los trabajadores no tienen adecuadas relaciones interpersonales se observa que el 27% de los encuestados expresaron que entre ellos son malas, mientras 23% dijo tener buenas y regulares relaciones, el 13% excelente., lo cual se debe por incompatibilidad de caracteres, opiniones, diferentes personalidades, entre otras generando disparidad en sus relaciones personales.

Caiza, K. (2017). Este grupo de investigadores, realizaron un estudio titulado “Estudio del Clima Laboral y elaboración de plan de mejora para el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento en ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación, de la Universidad Politécnica salesiana de Quito, Ecuador”. En donde el objetivo fue analizar el clima laboral en el personal docente a tiempo completo de las áreas de

conocimiento de ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación y establecer propuestas de mejora. Para ello se utilizó una investigación descriptiva y cuantitativa, ya que se pretende identificar los factores o variables que influyen en el desarrollo del clima laboral del docente. La población en estudio es un número de 45 Docentes a Tiempo Completo de las Áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación, ubicados en el Campus Girón. Para la aplicación del Test del grupo, la muestra estaba conformada por 85 docentes de las áreas anteriormente mencionadas. Los resultados encontrados dentro del análisis realizado fueron, el área docente no reflejaba bajas considerables en los factores que intervienen para el desarrollo del clima o ambiente laboral, pero que sí se podría mejorar para cuidar del personal, su estabilidad y sobretodo su bienestar dentro de su lugar de trabajo; por lo tanto de acuerdo a los resultados arrojados de manera general en las ocho escalas y la de Clima Laboral que es el ambiente de trabajo en general de la Institución, se puede determinar podemos observar que no existen puntajes y calificaciones negativos pero que si nos indican requiere reforzar los procesos para mejorar el desarrollo de los docentes la Institución. Finalmente se puede concluir que el clima laboral en una organización es de vital importancia, ya que este influye en la capacidad de desarrollo personal y profesional del individuo, pero además permite construir a la par una cultura organizacional positiva y productiva.

Polanco, C. (2014). Realizó una investigación titulada “El Clima y la satisfacción laboral en docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, requisito

necesario para optar el grado de maestra en gestión educativa. El objetivo general de este estudio fue describir el clima y la satisfacción laboral en docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE). Se utilizó el tipo de investigación descriptivo correlacional y un diseño no experimental transversal. En sus resultados se encontraron como resultado que la mayoría de los docentes (99%) consideran que el INTAE, ha declarado su cultura organizacional dentro del Plan Estratégico de Centro (PEC), lo cual puede ser explicado debido a que los docentes son integrantes del proceso participativo de su elaboración, la cual según la normativa de la Secretaría de Estado en el despacho de Educación, debe de realizarse de forma participativa, considerando las opiniones, juicios de valor de los integrantes de la organización, lo cual incluye a los docentes. Finalmente el estudio se concluye afirmando que el clima Laboral observado en el INTAE está favorecido por el ajuste de las personas a sus roles de educadores, administrativos que corresponden con la teoría de las expectativas y el ajuste a los estereotipos profesionales. También el clima laboral impacta por las relaciones humanas presentes dentro de la institución y favorecida por la interacción entre los individuos dentro de la organización educativa. En cuanto a la satisfacción laboral, es evidente que los docentes están insatisfechos con respuestas a los factores laborales por encima de 20 y 30%, en tanto que los satisfactores laborales, alcanzaron expresiones de entre 1.33-5.33%.

Nacional

Prado, C. (2015). Realizó una investigación titulada “Clima Laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo”, requisito indispensable para graduarse como Maestra en Ingeniería industrial con mención en organización y dirección de recursos humanos. El presente trabajo tuvo el objetivo de determinar la relación que existe entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo. Se utilizó el tipo de investigación descriptivo correlacional y un diseño no experimental transversal. Su universo muestral estuvo conformado por 60 trabajadores administrativos de la misma Universidad. Se aplicó dos pruebas sobre clima laboral que constó de 50 ítems diseñadas para medir el clima laboral y la otra para condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión. Y el otro instrumento que mide el desempeño laboral con un total de 23 ítems y 5 dimensiones: Desempeño en relación con sus superiores, condiciones físicas, participación en las decisiones, desempeño con su trabajo y desempeño con el reconocimiento. Por lo que se llegó a la conclusión que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de La Libertad, esto nos demuestra que el clima laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre ambas variables.

Pérez, N. & Rivera, P. (2015). Ambos realizaron una investigación titulada “Clima Laboral y Satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana”. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. La presente utilizó un tipo de investigación descriptivo correlacional, y un diseño de tipo transversal, no experimental. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Laboral de Sonia Palma (1999) y el de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

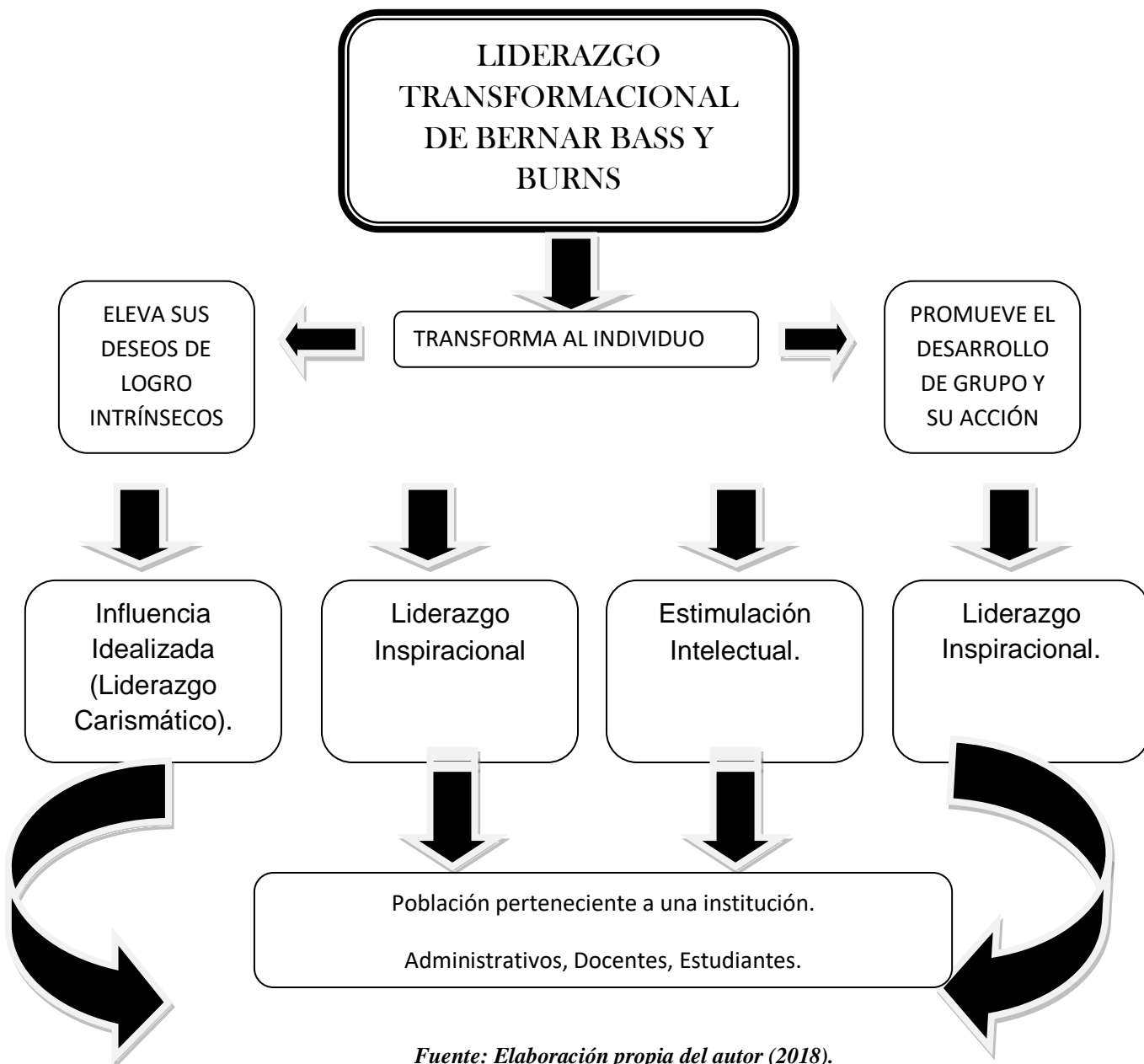
Local

Santamaría, F. & Zaña, K. (2015). Realizaron una investigación titulada “Percepción del Clima Laboral de los trabajadores de una entidad Universitaria”. EL objetivo que persiguió esta investigación fue determinar la percepción del clima laboral en los trabajadores de una entidad Universitaria,

en agosto del 2015. Se utilizó un tipo de investigación cuantitativa, descriptiva, de diseño transversal, no experimental. Así mismo su población estuvo constituida con 116 trabajadores y la muestra calculada fue de 89 que cumplieron con los criterios de elegibilidad. La selección se realizó a través del muestreo estratificado. El instrumento que se utilizó fue la “Escala de Clima Laboral CL – SPC”, baremada por las autoras, con una confiabilidad de 0.95 Alpha de Cronbach y una validez de 0.01 (“T” de Student). Los resultados al final, revelan que el 34.83% de la población, percibe el clima laboral como muy favorable, mientras que el 23.60% lo percibe como muy desfavorable y el 10.11% como desfavorable. Entre las dimensiones que requieren ser modificadas tenemos, supervisión 13%, comunicación 20% y condicionales laborales 20%, porcentajes que son alarmantes a nivel organizacional, debido que son áreas que deben ser destacadas para el mejor funcionamiento relacional dentro de la entidad estudiada, situación que puede ser abordada tras el manejo del talento humano de forma responsable en la organización.

2.3.2. Teorías

2.3.2.1. Teoría de liderazgo transformacional de Bernar Bass y Burns



Fuente: Elaboración propia del autor (2018).

Bernard M. Bass (1985), amplió el trabajo de Burns (1978) al explicar los mecanismos que subyacen al liderazgo transformador y transaccional; Bass también usó el término "transformacional" en lugar de "transformar". Bass se sumó a los conceptos iniciales de

Burns (1978) para ayudar a explicar cómo el liderazgo transformacional se puede medir, así como también cómo afecta la motivación y el rendimiento del seguidor.

La medida en la que un líder es transformacional, se mide primero, en términos de su influencia en los seguidores. Los seguidores de tal líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y por las cualidades de la transformación el líder está dispuesto a trabajar más duro de lo que originalmente se esperaba. Estos resultados ocurren porque el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que solo trabajar para la ganancia personal; proporcionan seguidores con una misión inspiradora y visión y darles una identidad.

El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su ideal utilizando influencia (antes referida como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además de esto el líder alienta a los seguidores a encontrar nuevas y únicas formas de desafiar el estatus quo y alterar el ambiente para apoyar el éxito. Finalmente, a diferencia de Burns, Bass sugirió que el liderazgo puede mostrar simultáneamente liderazgo transformacional y transaccional.

Después de 30 años de investigación y una serie de meta-análisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predice positivamente una amplia variedad de resultados de desempeño que incluyen individual, grupal y

organizacional variables de nivel (ver Bass & Bass 2008, The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Aplicaciones "4ª edición Free Press).

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de liderazgo transformacional:

1. Consideración individualizada: el grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como mentor o entrenar al seguidor y escucha las preocupaciones y necesidades del seguidor. El líder le da empatía y apoyo, mantiene la comunicación abierta y coloca desafíos ante los seguidores. Esto también abarca la necesidad de Respete y celebre la contribución individual que cada seguidor puede hacer al equipo. Los seguidores tienen una voluntad y aspiraciones de autodesarrollo y motivación intrínseca para su tarea.
2. Estimulación intelectual: el grado en que el líder cuestiona las suposiciones, asume riesgos y solicita ideas de seguidores Los líderes con este estilo estimulan y fomentan la creatividad en sus seguidores. Ellos nutren y desarrollan personas que piensen de forma independiente. Para un líder así, el aprendizaje es un valor y se ven situaciones inesperadas como oportunidades para aprender. Los seguidores hacen preguntas, piensan profundamente sobre las cosas y descubren mejores formas de ejecuta sus tareas.

3. Influencia idealizada: proporciona un modelo a seguir para un alto comportamiento ético, infunde orgullo, gana respeto y confianza. Como herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido ya en todos los sectores de las sociedades occidentales, incluyendo organizaciones gubernamentales. Como ejemplo, las Fuerzas de Defensa de Finlandia utilizan ampliamente el Modelo Deep Lead como básica solución de su capacitación y desarrollo de liderazgo. El modelo Deep Lead se basa en la teoría de liderazgo transformacional.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

Los líderes transformacionales mueven a los seguidores más allá del interés propio normal a través de ideales influencia (carisma positivo), inspiración, estimulación intelectual o individualizada consideración Eleva el nivel de madurez e ideales de los seguidores, así como las preocupaciones logro, autorrealización y el bienestar de los demás. Influencia idealizada (en oposición a la influencia

indeseable, tal como la ejerce Hitler) y liderazgo inspirador se muestran cuando el líder transformacional prevé un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, establece un ejemplo a seguir y muestra determinación y confianza.

La estimulación intelectual se demuestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovador y creativo, brindándoles oportunidades para aprender y crecer, y abrazar el proceso fallido hacia adelante. La consideración individualizada se demuestra cuando el líder muestra atención activa a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, apoyándolos y entrenándolos para cumplir con estos necesariamente. Los líderes transformacionales delegan tareas como oportunidades de crecimiento.

Hubo un momento en que el liderazgo transaccional fue suficiente para hacer las cosas. Cuarenta años atrás, los padres creían que era más importante enseñar a los niños a ser respetuosos de autoridad, respetar la religión, respetar al gobierno, evitar interrogar a la autoridad. Hoy, los padres sienten que es su responsabilidad enseñar a los niños a aceptar la responsabilidad, ser dispuesto y seguro de aceptar desafíos y cuestionar la autoridad cuando sea necesario. La imagen del trabajador "ideal" en la década de 1970 en Singapur fue una que fue totalmente dedicado a una organización, tomando cada bit de instrucción que se les entregó, y nunca cuestionando la autoridad. Para ser transformacional, bastaba con mover el individuo pasado su propio interés personal para el bien de

la organización. El trabajador normal de la década de 2000, en cambio, es escéptico y cínico, y no acepta cualquier cosa que el líder les ofrezca sin pensarlo, preguntando especialmente, "Entonces, ¿qué hay para mí?". Mover seguidores hacia el bien de la organización requiere alineación del interés propio individual con los valores de la organización. Trabajadores estos días no se moverá de manera altruista, requiriendo que los intereses propios estén igualmente alineados con visión organizacional En otras palabras, un líder transformacional debe ser capaz de abordar necesidades transaccionales al tiempo que llevan a sus seguidores a transformarse.

La progresión del liderazgo transformacional: ¿de dónde venimos?.

El liderazgo educativo y el liderazgo transformacional se han convertido en dos de los más modelos de liderazgo escolar estudiados con frecuencia (Heck y Hallinger, 1999). Qué distingue estos modelos de otros es el enfoque en cómo los administradores y profesores mejoran la enseñanza y aprendizaje. Los líderes instruccionales se enfocan en las metas escolares, el plan de estudios, la instrucción y la escuela ambiente. Los líderes transformacionales se centran en la reestructuración de la escuela mejorando la escuela condiciones Huber y West (2002) delinean las siguientes etapas de liderazgo en cuatro ampliamente fases definidas. La primera fase es la teoría del liderazgo de personalidad

o rasgo, por la cual se considera que los líderes poseen cualidades y características particulares típicas de buenos líderes. La teoría de la personalidad se centra en grandes hombres y mujeres líderes en la historia, por ejemplo: Gandhi, Mandela, Churchill y Thatcher. Se espera que los líderes estudien la vida de estos líderes y luego intenta emular sus comportamientos y actitudes. Muchos de estos grandes líderes varían tremendamente y copiar sus comportamientos es una tarea casi imposible.

Tabla Resumen del Liderazgo Transformacional

CARACTERÍSTICAS	
	El Líder busca transformar a la Organización.
	El Líder transformacional son a menudo carismático, pero no narcisistas. Incitan a creer en uno mismo, más que en otros.
	El Líder transformacional es apasionado y confidencial.
	Tiene grandes cantidades de entusiasmo, lo que podría provocar en exceso también un desgaste.
	Posee grandes expectativas de trabajo en grupo.
	Un líder transformacional, busca transformar a la Organización, cuando esta no necesita transformarse. En tiempos de guerra son muy útiles para sacar adelante una organización.

Fuente: Elaboración propia del autor (2018).

El carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes.

Hay dos llaves carismáticas efectivas que el líder transformacional utiliza y son evocar fuertes emociones y causar identificación de los seguidores con el líder, con las cuales puede apasionadamente atraer, esto también puede ocurrir a través de silenciosos métodos tales como el entrenamiento y la tutoría.

Bass notó que un auténtico líder transformacional está sustentado en fundamentos decorosos, los cuales se componen de cuatro elementos:

- Influencia idealizada.
- Motivación inspiracional.
- Simulación intelectual.
- Consideración individualizada.

Tres aspectos morales a tomar en cuenta son:

- El carácter moral del líder.
- Los valores éticos encajados, articulados y programados en la visión del líder, los cuales los seguidores los abrazarán o los rechazarán.
- La ética en los procesos de escogencia y su respectiva moralidad, que tanto líderes como seguidores comprometen colectivamente perseguir.

Se verifica esto con las señales que suministran los pseudos-líderes transformacionales, con las relaciones y comportamiento dentro del grupo y fuera del grupo –juego de nosotros y ellos- que son utilizados para atar seguidores al líder.

En contraste Burns observó que los líderes transformacionales están atados a los más altos valores, pero Bass observa esto como

amoral y atribuye habilidades de líder transformacional a tipos como Adolfo Hitler y Jim Jones.

2.3.2.2. Teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

En contraste con el modelo de liderazgo de contingencia de Fiedler y su suposición subyacente de que el estilo de liderazgo es difícil de cambiar, el modelo de liderazgo situacional Hersey-Blanchard sugiere que los líderes exitosos ajusten sus estilos.

El problema al hacer estos ajustes es la madurez del seguidor, como lo indica su disposición a realizar en una situación dada.

"Preparación", en este sentido, se basa principalmente en dos grandes factores: la capacidad del seguidor y la confianza del seguidor.

Los gerentes que usan el modelo de liderazgo situacional deben ser capaces de implementar estilos de liderazgo alternativos según sea necesario. Para hacer esto, tienen que entender la madurez de seguidores en términos de preparación para el rendimiento de la tarea y luego utilizar el estilo que mejor se adapte. En términos de los emparejamientos de estilo y situación apropiados, el modelo de liderazgo situacional sugiere siguiendo.

Cuando la madurez del seguidor es alta, el modelo de liderazgo situacional requiere una delegación estilo que podría describirse como una mínima intervención de liderazgo. El estilo es uno de entregando las decisiones a los seguidores que tienen una alta

preparación para las tareas basada en habilidades, voluntad y confianza sobre el logro de la tarea.

Cuando la madurez del seguidor es baja, por el contrario, el modelo requiere un estilo revelador con énfasis en los comportamientos dirigidos por tareas. El estilo revelador funciona mejor en esta situación de baja preparación, dando instrucciones y llevando la estructura a una situación donde los seguidores carecen de capacidad y no están dispuestos o son inseguros acerca de sus tareas.

El estilo de participación se recomienda para situaciones de preparación baja a moderada. Aquí, los seguidores son capaces, pero también poco dispuestos o inseguros acerca de las tareas. Como es de esperar, esto supone que el estilo de participación con su énfasis en las relaciones ayuda a los seguidores a compartir ideas y así extraer entendimiento y confianza en la tarea.

El estilo de venta se recomienda para situaciones de preparación moderada a alta. Aquí, los seguidores carecen de capacidad, pero están dispuestos o confiados con la tarea. En este caso, el estilo de venta y su énfasis en la orientación de tareas está diseñado para facilitar el rendimiento a través de una explicación persuasiva.

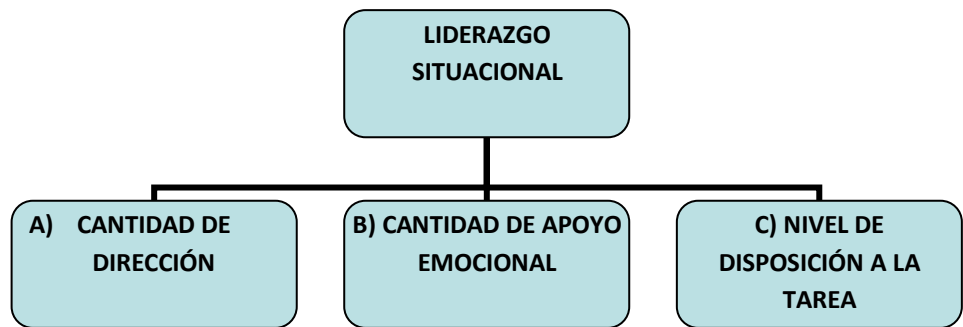
Hersey y Blanchard creen que los líderes deben ser flexibles y ajustar sus estilos a medida que los seguidores y las situaciones cambian con el tiempo. El modelo también implica que si se usan los estilos correctos en situaciones de menor preparación, los seguidores

madurarán y crecerán en sus habilidades y confianza. Esta voluntad de comprender el desarrollo del seguidor y responder con flexibilidad permite que el líder sea menos directivo a medida que los seguidores maduran.

El modelo de liderazgo situacional Hersey-Blanchard es intuitivamente atractivo y ha sido ampliamente utilizado en programas de desarrollo gerencial. A pesar de que el apoyo de investigación empírica ha sido limitado, la conclusión parece ser que las ideas básicas del modelo tienen mérito. Los líderes pueden considerar la posibilidad de modificar los estilos para lograr el mejor ajuste con los seguidores y situaciones, incluso cuando cambian con el tiempo.

Además, el modelo recuerda a los líderes que los niveles de habilidad y la confianza en la tarea de los seguidores debe recibir atención continua a través de la capacitación y esfuerzos de desarrollo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. (a) la cantidad de dirección que un líder proporciona y (b) la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y (c) el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica.



Fuente: Elaboración propia del autor (2018).

2.3.2.3. Teoría de Grid gerencial de Blake y Mouton

Grid "fue desarrollado originalmente por Robert Blake y Jane Mouton entre 1958 y 1960 y primero publicado en 1964 (Blake y Mouton 1964). El modelo fue particularmente influenciado por el trabajo de Fleishman en iniciando estructura y consideración (Blake, Mouton y Bidwell 1969, Blake y Mouton 1982b).

Fleishman postuló que había dos dimensiones subyacentes del comportamiento de liderazgo que se llamaron "consideración" e "estructura iniciadora" (Fleishman 1957a, 1957b, Fleishman y Peters 1962).

La consideración se refería a un comportamiento que refleja el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. La estructura de inicio se refería a la medida en que un líder estructuraba y definía su rol, y los de los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales formales. Se argumentó que alto consideración se asoció con una alta satisfacción subordinada,

mientras que la alta estructura de inicio fue asociada con alta efectividad, pero también altos niveles de quejas y ausentismo.

Además, se afirmó que cuando los líderes obtuvieron una calificación alta en ambas dimensiones, se produciría una alta efectividad y una alta satisfacción sin el agravio y el ausentismo.

Fleishman y Simmons (1970), en una cita representativa, concluyó que "el patrón de liderazgo que combina alta consideración y estructura es probable que optimice una serie de criterios de efectividad para una variedad de trabajos de supervisión "(p.171). Esto fue posteriormente referido como el paradigma del líder "alto-alto" y fue objeto de investigación y el objetivo de la crítica durante el 1970 (Larson, Hunt y Osborn 1976; Nystrom 1978).

El modelo Fleishman y el modelo Grid a menudo se trataron como idénticos o al menos variantes de la misma modelo básica. Bryman (1986) notó que la gran semejanza entre el modelo Grid y el Fleishman el modelo ha llevado a muchos escritores a mantener la visión implícita de que el primero surgió del segundo (Bryman 1986, p. 77). En algunos escritos, los dos modelos se usaron aparentemente de manera intercambiable (Larson, Hunt y Osborn 1976; Nystrom 1978) y el modelo Grid se envolvió inadvertidamente y se enredó en el "alto-alto" debate. Esto fue a pesar de los intentos de Blake y Mouton de diferenciar notablemente su modelo de Fleishman's. Creían que la naturaleza conceptual de las dos dimensiones de Fleishman, hacía probable que un estilo alto-alto se reduciría a un

estilo de liderazgo paternalista estrecho, en lugar de uno que agregó las dos dimensiones de una manera sinérgica. Blake y Mouton concluyeron que usar actitudes dimensiones, más bien conductuales como en el modelo Fleishman, superaron este problema (Blake y Mouton 1982b; Blake 1992).

Las dimensiones actitudinales de Blake y Mouton se denominaron "Preocupación por la producción", lo que refleja una actitud subyacente hacia el logro de resultados, y "Preocupación por las personas", refiriéndose a la consideración por los demás aplicado cuando se ejerce el liderazgo. Según Blake y Mouton, estas dos dimensiones, tal como se definen, produciría un estilo de liderazgo alto-alto que era una integración sinérgica de altos niveles en ambas dimensiones (Blake y Mouton 1982b). Finalmente el modelo Grid, predice enfoques o estilos de liderazgo centrales específicos cuando los líderes operan con varios.

2.3.2.4. Teoría de liderazgo de Daniel Goleman

Los grandes líderes nos conmueven. Encienden nuestra pasión e inspiran lo mejor de nosotros. Cuando tratamos de explicar por qué son tan efectivos, hablamos de estrategia, visión o ideas poderosas. Pero la realidad es mucho más primaria: el gran liderazgo funciona a través de las emociones.

Independientemente de lo que los líderes se propongan, ya sea crear estrategias o movilizar equipos para la acción, su éxito depende de cómo lo hagan. Incluso si obtienen todo lo demás bien,

si los líderes fracasan en esta tarea primordial de conducir las emociones en la dirección correcta, nada de lo que hagan funcionará tan bien como podría o debería.

Si bien la mayoría de las personas reconoce que el estado de ánimo de un líder -y cómo él o ella afectan el estado de ánimo de los demás- juega un papel importante en cualquier organización, las emociones a menudo se consideran demasiado personales o no cuantificables para hablar de una manera significativa. Pero la investigación en el campo de la emoción ha aportado perspicaces ideas no solo sobre cómo medir el impacto de las emociones de un líder sino también cómo los mejores líderes han encontrado formas efectivas de comprender y mejorar la forma en que manejan las emociones propias y ajenas. Comprender el poderoso papel de las emociones en el lugar de trabajo distingue a los mejores líderes del resto, no solo en aspectos tangibles como mejores resultados comerciales y la retención de talento, sino también en los intangibles más importantes, como mayor moral, motivación y compromiso

Esta tarea emocional del líder es primordial, es decir, primero, en dos sentidos: es tanto el acto de liderazgo original como el más importante.

Los líderes siempre han jugado un papel emocional primordial. Sin duda, los líderes originales de la humanidad, ya fueran jefes tribales o shamanesses, ganaron su lugar en gran parte porque su liderazgo era emocionalmente convincente. A lo largo de

la historia y en las culturas de todas partes, el líder de cualquier grupo humano ha sido aquel a quien otros buscan la seguridad y la claridad cuando enfrentan incertidumbres o amenazas, o cuando hay un trabajo por hacer. El líder actúa como la guía emocional del grupo.

En la organización moderna, esta tarea emocional primordial -aunque en gran parte invisible en la actualidad- sigue siendo la principal entre los muchos puestos de trabajo del liderazgo: impulsar las emociones colectivas en una dirección positiva y despejar el smog, creado por las emociones tóxicas. Esta tarea se aplica al liderazgo en todas partes, desde la sala de juntas hasta el taller.

Muchos creen que el liderazgo es un arte en lugar de una ciencia. ¿Por qué? Porque "todo hombre de negocios conoce una historia sobre un ejecutivo altamente inteligente y altamente calificado que fue promovido a una posición de liderazgo solo para fallar en el trabajo". Goleman cree que aunque el CI y las habilidades técnicas no son irrelevantes (son 'capacidades de umbral'), lo que es mucho más importante es la inteligencia emocional. De hecho, Goleman afirma que su investigación muestra que esto es dos veces más importante que un controlador de rendimiento sobresaliente en comparación con los otros dos factores.

Goleman afirma que la inteligencia emocional se compone de las siguientes características:

- Conciencia de sí mismo: "la capacidad de reconocer y comprender sus estados de ánimo, emociones y pulsiones, así como su efecto sobre los demás".
- Autorregulación: "la capacidad de controlar o redirigir los impulsos y estados de ánimo disruptivos" y "la propensión a suspender el juicio" para pensar antes de actuar".
- Motivación: "la pasión de trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus" y "la propensión a perseguir metas con energía y persistencia".
- Empatía: "la capacidad de comprender la composición emocional de otras personas" y "la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales".
- Habilidad social: "dominio en la gestión de relaciones y la construcción de redes" y "la capacidad de encontrar un terreno común y construir una buena relación".

La inteligencia emocional no es fácil, dice Goleman, ¡pero se puede aprender.

Liderazgo que obtiene resultados Goleman (2000) sostiene que lo que los líderes deberían hacer es obtener resultados. Puro y simple. La pregunta es ¿cómo se logra esto? La investigación de la consultora Hay / McBer descubrió que hay seis estilos de liderazgo principales, cada uno de los cuales proviene de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Goleman compara estos

estilos de liderazgo con los palos de golf en una bolsa de profesionales experimentados: usted elige el club correcto ('estilo') para cada tiro ('situación'). Los seis estilos son:

1. Coercitivo: exige cumplimiento inmediato.
2. Autoritativo: motivar a las personas hacia una visión.
3. Afiliado: crea vínculos emocionales y armonía.
4. Demócrata: crea consenso a través de la participación.
5. Pacesetting: demanda excelente y autodirección.
6. Coaching: desarrollo de personas para el futuro.

Estos estilos impactan directamente en el 'clima' de una organización, que se define como que comprende los siguientes elementos:

- Flexibilidad: qué tan libre es la gente para innovar.
- Responsabilidad: el sentido de responsabilidad que las personas tienen hacia la organización.
- Estándares: los estándares que establecen las personas.
- Recompensas: la precisión de la respuesta de rendimiento.
- Claridad: qué tan clara es la gente acerca de la misión y los valores.
- Compromiso: cuán comprometidos están las personas con un propósito común.

Goleman afirma además que los líderes pueden sobrevivir sin mucha "inteligencia emocional" si todo va bien para el negocio. Sin embargo, este es exactamente el momento en que los líderes deberían estar desarrollando y desarrollando su inteligencia emocional para la recesión y las posibles crisis. Los datos muestran que la inteligencia emocional de las personas tiende a aumentar con la edad, pero esto no quiere decir que sea una función de, y viene con, la experiencia. Una de las críticas más frecuentes a los líderes recién promovidos es que carecen de empatía. El problema, por supuesto, es que han sido promovidos por su inteligencia y rendimiento excepcional en lugar de sus habilidades de liderazgo. Los líderes pueden mejorar su inteligencia emocional si se les da:

- Información: evaluación sincera de sus fortalezas y limitaciones de personas en las que puede confiar.
- Orientación: un plan de desarrollo específico que utiliza los encuentros en el lugar de trabajo de forma natural como el laboratorio para el aprendizaje.
- Soporte: alguien con quien hablar mientras practican cómo manejar diferentes situaciones. Es difícil discutir los principios e ideas detrás de la inteligencia emocional de Goleman, aunque me pregunto si la inclusión de la palabra 'inteligencia' es útil.

COMPETENCIA	CONCEPTO	HABILIDAD
Conocimiento de uno mismo.	Autoconocimiento	Seguridad en sí mismo Autoevaluación objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad, apertura al cambio
Motivación	Buscar metas, pasión para trabajar	Deseo del logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades Sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio

Fuente: Tomado de Münch, pag. 162 (2011).

2.3.2.5. Teoría sobre el clima laboral de Sonia Palma

En la actualidad podemos observar que existe una amplia gama de definiciones con respecto al clima laboral, pero para el caso de nuestro trabajo de investigación hemos clasificado las más importantes:

Palma en el año 2004, realizaría la definición en la cual está basada nuestra investigación “...la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea...”. Así mismo otros autores como Hodgetts & Altman (1985). Definen al clima laboral, como aquel conjunto de propiedades ambientales percibidas por los colaboradores en el trabajo, esta misma percepción puede servir como un factor motivador los mismos que

ejercerán influencia en la conducta del colaborador. Así también Gonclaves. (2000), lo define como, toda la cognición personal que los colaboradores y directivos se forman a cerca de las relaciones existentes en el trabajo las mismas que influyen directamente en el desempeño del mismo en la organización

En concordancia con lo señalado por Palma, quien manifiesta que el clima laboral hace referencia a una manera de conocimiento del colaborador frente a su ambiente laboral, los mismos que giran alrededor de su propia autorrealización, el cual se relaciona con las actividades que pueda ejecutar bajo supervisión, teniendo información vinculada a su trabajo y situaciones laborales que le ayudaran a realizar un mejor desempeño de sus labores. Es así que el clima laboral se constituye como aquella percepción que poseen los colaboradores y directivos, según el área a la que pertenecen dentro de la organización y es a partir de esta percepción que se definirá su desenvolvimiento laboral.

Importancia del clima laboral

La variable clima laboral refleja aquellos valores, comportamientos y creencias que poseen todos los miembros de la organización, que, debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. En ese contexto se torna importante para todos los directivos poseer la capacidad de analizar y evaluar el clima de su organización por tres razones fundamentales:

La primera es que le permitirá identificar aquellas fuentes que estén generando conflicto, estrés o insatisfacción las mismas que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.

Además le permitirá establecer y mantener un cambio en la cultura organizacional, que le permitirá a los directivos detectar aquellos focos específicos donde serán dirigidos todos los programas interventivos y preventivos.

Finalmente, permite tener un informe detallado a cerca de las características clisa propio de su organización que le permita administrar de la manera más eficiente la misma.

Factores del clima laboral

En lo que respecta a su teoría Palma. (2004), postula la existencia de 5 factores los mismos explican y permiten diagnosticar el clima laboral existente en una determinada organización. Cada uno de estos factores está íntimamente relacionado con ciertas propiedades de la organización como:

a) Factor de Autorrealización

Palma. (2004), define a este factor como “...la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.

Esta autora afirma que la autorrealización hace referencia a las posibilidades que le ofrece la organización en la que se encuentra, de poder crecer personal y profesionalmente.

b) Factor de Involucramiento Laboral:

Palma. (2004), define a este factor como “...la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Según lo planteado por la autora mencionada anteriormente, ese factor hace referencia a el sentimiento de identidad que posee el colaborador, con la organización, en otras palabras, el sentimiento de pertenencia a la organización y es miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Es decir el sentir que los objetivos personales del colaborador con compartidos por los objetivos de la organización.

c) Factor de Supervisión

Palma. (2004), define a este factor como “...las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”.

Podemos afirmar que el control, hace referencia a los reglamentos y la utilidad de los auditores quienes sirven como orientadores en el buen desempeño laboral, así como también puede

referirse a las presiones que pueden utilizar los directivos para controlar a los colaboradores”.

d) Factor de Comunicación

Palma. (2004), define a este factor como “...la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”.

e) Factor de Condiciones Laborales

Palma (2004), define a este factor como “...el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

Es así que podemos señalar que Las condiciones laborales se basan en que los colaboradores sienten que la organización les brinda los recursos necesarios para la buena realización de sus labores así como también, se preocupan por su comodidad personal.

De los factores mencionados anteriormente, es importante recalcar que los colaboradores deben de tener plena para decidir, de la misma manera debe poseer un sentido de la identidad hacia la organización, sentir que es parte fundamental en la misma y en ese mismo contexto comprometerse con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la misión y visión de la organización, para poder lograr el crecimiento de la misma.

Cabe señalar también que es importante el establecimiento y cumplimiento de las normas que favorecen el clima organizacional, así como también una cultura de respeto en la misma, a su vez las presiones que ejerce el directivo en el control y fiscalización del trabajo que realizan sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

El crear un ambiente favorable, ese ambiente que busca el colaborador para poder desempeñar sus actividades de manera eficiente, es responsabilidad la misma organización.

Para la presente investigación se ha decidió trabajar con los factores de Clima Organizacional que asume la autora Sonia Palma.

Dimensiones del clima laboral:

Litwin y Stinger (1968) postulan la existencia de nueve dimensiones las mismas que darían explicación a las características particulares del clima laboral existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones está relacionada con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) Estructura:

Hace referencia a las características del diseño de los cargos de la organización, así como del organigrama planteado por la misma y sus normas establecidas.

b) Responsabilidad (empowerment)

Los colaboradores cuentan con autonomía y autoridad para lograr los objetivos, esto hace referencia a que cuentan con autosuficiencia para la toma de decisiones relacionadas a sus actividades laborales, la supervisión que reciben es realizada de manera parcial, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c) Recompensa:

Los colaboradores son reconocidos y recompensados debido a su buen desempeño, priorizando los premios y no los castigos.

d) Desafío:

Hace referencia al momento en el cual las organizaciones promueven dentro de la misma, la aceptación de riesgos, los mismos que son calculados con el objetivo de lograr las metas trazadas en un primer momento.

e) Relaciones:

Hace referencia al entorno social dentro de la organización, las relaciones interpersonales establecidas entre compañeros, hacia los jefes y de los jefes hacia los subordinados.

f) Cooperación:

Hace referencia a la competencia que permite trabajar en colaboración y ayuda mutua entre compañeros.

g) Estándares:

Hace referencia a aquellos niveles de calidad y eficiencia esperados en el desempeño de cada uno de los colaboradores.

h) Conflictos:

Hace referencia a aquellas discrepancias que pueden surgir en el desarrollo de las relaciones laborales interpersonales dentro de la organización, a su vez se esperan niveles de opinión alto para dar soluciones a estas.

i) Identidad:

Es el sentirse identificado y comprometido con la organización en todos sus niveles, compartir con la organización los mismos objetivos, valores y metas, muchos autores postulan que esta es la más importante de las dimensiones.

Variables que influyen en el clima laboral

a) Ambiente físico:

Hace referencia a las condiciones ambientales y de ergonomía que pueden poseer los colaboradores dentro de la organización, como por ejemplo de ruido, calor, entre otros

b) Estructurales:

Esta es una de las variables más importantes debido a que el diseño que posee la organización, tamaño de la misma y estilo de liderazgo influyen de manera directa en el clima laboral.

c) Ambiente Social:

Son las variables de las relaciones interpersonales que existen dentro de la organización tales como el compañerismo, la resolución de conflictos, los estilos de comunicación.

d) Personales:

Hace referencia a todas aquellas variables o factores intrínsecos al colaborador, que tienen que ver con su tipo de personalidad, comportamientos, motivaciones, aspiraciones, expectativas, etc. Las mismas que son propias del comportamiento organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, entre otros.

2.3.2.6. Teoría sobre el clima laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", en la cual profundiza en las teorías relacionadas con el comportamiento organizacional y plantea dos modelos a los cuáles denominó "Teoría "X" y "Teoría Y".

Teoría x

En esta teoría se plantea que los seres humanos sienten una aversión hacia el trabajo, dicha aversión es innata y hará que este lo

evite en la medida de sus posibilidades. Es esta naturaleza de rehuir del trabajo que influye en que la mayoría de personas se sientan obligados a tener que trabajar, siendo controlados, dirigidos y amenazados con castigos, con la finalidad de hacer que pongan el esfuerzo adecuado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es debido a este motivo que las personas prefieren ser dirigidos por alguien tratando así de evitar mayores responsabilidades.

Teoría Y

El trabajo requiere la misma cantidad y calidad de esfuerzo, mental y físico que el utilizado para el juego y la diversión, las personas requieren de dos cosas importantes para la realización de sus actividades laborales, motivaciones superiores y un ambiente óptimo que estimule y les permita cumplir cada una de sus metas y objetivos personales, en condiciones óptimas, las personas no sólo serán capaces de aceptar una responsabilidad sino también trataran de obtenerla.

Como producto de lo planteado en la Teoría Y, se ha concluido que si las organizaciones proveen de un buen ambiente y condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

2.3.2.7. Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría toma como base fundamental lo planteado por el reconocido investigador Abraham Maslow, es así que Herzberg citado en Chiavenato (1989) clasificó dos categorías de necesidades las mismas que estarían dirigidas según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene: Estos factores hacen referencia a todos aquellas condiciones ambientales dentro de una situación de trabajo, las mismas que requieren atención una mayor atención con la finalidad de prevenir la insatisfacción laboral, estos factores incluyen al salario ya sea monetario o emocional, condiciones óptimas de trabajo, los niveles de seguridad y salud ocupacional así como de los estilos de supervisión.

Los factores de motivación y las satisfacciones: Estos surgen en la medida en la cual la organización proporcione oportunidades al colaborador oportunidades para la autorrealización. Según lo planteado en esta teoría aquellos colaboradores que perciban a la organización como un lugar que no les proporciona oportunidades de sentirse autorrealizados, y que tampoco les brinde condiciones ambientales óptimas y mucho menos los motive, pueden reaccionar de manera apática al mismo. Por lo tanto, los directivos y gerentes de recursos humanos tienen la responsabilidad de crear un clima motivador, brindar condiciones óptimas, y de hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.4. Base Teórica

2.4.1. La Universidad

La Universidad, tal como hoy la conocemos, surgió en la Baja Edad Media, como resultado del largo proceso de reorganización social y cultural de la Europa Medieval que tuvo lugar al concluir el ciclo histórico de las invasiones Bárbaras. *Carlos Tünnermann Bernheim* (Managua, 10 de mayo, 1933). Es quien quizá más ha contribuido como nadie a la *historia* de la Universidad latinoamericana, hasta nuestros días, con sus juicios y teorías sobre el impacto de los nuevos avances tecnológicos inmersos en el proceso educativa y con los innumerables retos que nos depara el futuro para el mundo universitario.

2.4.2. Clima Laboral

En la actualidad podemos observar que existe una amplia gama de definiciones con respecto al clima laboral, pero para el caso de nuestro trabajo de investigación hemos clasificado las más importantes:

Hodgetts & Altman (1985). Definen al clima laboral, como aquel conjunto de propiedades ambientales percibidas por los colaboradores en el trabajo, esta misma percepción puede servir como un factor motivador los mismos que ejercerán influencia en la conducta del colaborador.

Por otro lado, Gonclaves. (2000), lo define como, toda la cognición personal que los colaboradores y directivos se forman a cerca de las relaciones existentes en el trabajo las mismas que influyen directamente en el desempeño del mismo en la organización.

Posteriormente Palma (2004), realizaría la definición en la cual está basada nuestra investigación “...la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea...”

En concordancia con lo señalado por esta autora quien manifiesta que el clima laboral hace referencia a una manera de conocimiento del colaborador frente a su ambiente laboral, los mismos que giran alrededor de su propia autorrealización, el cual se relaciona con las actividades que pueda ejecutar bajo supervisión, teniendo información vinculada a su trabajo y situaciones laborales que le ayudaran a realizar un mejor desempeño de sus labores. Es así que el clima laboral se constituye como aquella percepción que poseen los colaboradores y directivos, según el área a la que pertenecen dentro de la organización y es a partir de esta percepción que se definirá su desenvolvimiento laboral.

Finalmente, Schneider (2007), define al término, como “...un proceso de mediación perceptual, el ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización”.

Importancia del clima laboral

La variable clima laboral refleja aquellos valores, comportamientos y creencias que poseen todos los miembros de la organización, que, debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. En ese contexto se torna

importante para todos los directivos poseer la capacidad de analizar y evaluar el clima de su organización por tres razones fundamentales:

La primera es que le permitirá identificar aquellas fuentes que estén generando conflicto, estrés o insatisfacción las mismas que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.

Además le permitirá establecer y mantener un cambio en la cultura organizacional, que le permitirá a los directivos detectar aquellos focos específicos donde serán dirigidos todos los programas interventivos y preventivos.

Finalmente, permite tener un informe detallado a cerca de las características clisa propio de su organización que le permita administrar de la manera más eficiente la misma.

Factores del Clima Laboral

En lo que respecta a su teoría Palma. (2004), postula la existencia de 5 factores los mismos explican y permiten diagnosticar el clima laboral existente en una determinada organización. Cada uno de estos factores está íntimamente relacionado con ciertas propiedades de la organización como:

a) Factor de Autorrealización

Palma. (2004), define a este factor como “...la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.

Esta autora afirma que la autorrealización hace referencia a las posibilidades que le ofrece la organización en la que se encuentra, de poder crecer personal y profesionalmente.

b) Factor de Involucramiento Laboral:

Palma. (2004), define a este factor como “... la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Según lo planteado por la autora mencionada anteriormente, ese factor hace referencia a el sentimiento de identidad que posee el colaborador, con la organización, en otras palabras, el sentimiento de pertenencia a la organización y es miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Es decir el sentir que los objetivos personales del colaborador con compartidos por los objetivos de la organización.

c) Factor de Supervisión

Palma. (2004), define a este factor como “... las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”.

Podemos afirmar que el control, hace referencia a los reglamentos y la utilidad de los auditores quienes sirven como orientadores en el buen desempeño laboral, así como también puede referirse a las presiones que pueden utilizar los directivos para controlar a los colaboradores”.

d) Factor de Comunicación

Palma. (2004), define a este factor como “... la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”.

e) Factor de Condiciones Laborales

Palma (2004), define a este factor como “... el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

Es así que podemos señalar que Las condiciones laborales se basan en que los colaboradores sienten que la organización les brinda los recursos necesarios para la buena realización de sus labores así como también, se preocupan por su comodidad personal.

De los factores mencionados anteriormente, es importante recalcar que los colaboradores deben de tener plena para decidir, de la misma manera debe poseer un sentido de la identidad hacia la organización, sentir que es parte fundamental en la misma y en ese mismo contexto comprometerse con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la misión y visión de la organización, para poder lograr el crecimiento de la misma.

Cabe señalar también que es importante el establecimiento y cumplimiento de las normas que favorecen el clima organizacional, así como también una cultura de respeto en la misma, a su vez las presiones que ejerce

el directivo en el control y fiscalización del trabajo que realizan sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

El crear un ambiente favorable, ese ambiente que busca el colaborador para poder desempeñar sus actividades de manera eficiente, es responsabilidad la misma organización. Para la presente investigación se ha decidió trabajar con los factores de Clima Organizacional que asume la autora Sonia Palma.

Tipos de clima laboral

Es importante conocer los distintos tipos de climas que existen y ver cual se apega más a nuestra organización y si este no está dando buenos resultados, cambiarlo por uno que cree un buen ambiente laboral que ayude a la eficiencia y eficacia de sus empleados.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

a) Clima Autoritarismo explotador: En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable

y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Clima Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

c) Clima Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

d) Clima Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente,

sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.4.3. Liderazgo

Hoy en día para las organizaciones es primordial contar con personal de calidad, para crear productos y servicios con características que los diferencien en el mercado, logrando así una ventaja competitiva que hará que sea reconocida ante los clientes generando productividad y rentabilidad. Además son conscientes de lo esencial que es tener en cuenta las necesidades del talento humano que las conforman; entre las cuales tenemos las familiares, profesionales, de crecimiento personal. Las diferentes culturas, costumbres, pensamientos, etc; ya que, dependiendo de la manera como se maneje y se garantice el bienestar dentro la organización, esta motivación encaminará a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas de una manera voluntaria, los cuales se sentirán comprometidos a contribuir con la mejora continua, convirtiendo la compañía en una organización inteligente.

Es importante resaltar que para lograr convertirse en una organización inteligente, que es para donde apunta hoy en día la tendencia global empresarial, en donde lo primordial son las personas que forman parte de

estas, su conocimiento y experticia. Que este resultado influye directamente de la manera como se desarrolle el liderazgo, ya que este debe ser un proceso de acompañamiento donde se propicia el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo para lograr obtener el compromiso por parte de los colaboradores.

Según Pons, F. & López, R. (2013), estos señalan que gracias a la evolución del pensamiento y los constantes cambios a los que actualmente nos enfrentamos cada día, para las organizaciones resulta más favorable, influir positivamente sobre las actitudes de sus colaboradores para generar una movilización voluntaria hacia el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Pons, F. & López, R. (2013), expresan que para influir positivamente en las actitudes de sus miembros, las compañías cuentan con diversas maneras para acrecentar el sentido de pertenencia, una de ellas y la más importante es la forma de desarrollar el liderazgo.

Roebuck, C. (2006), dice que para quien ejerce el liderazgo, es fundamental saber aprovechar y manejar al máximo el potencial de cada uno de sus colaboradores, consiguiendo además el desarrollo de un trabajo en equipo, donde se complementen las diferentes habilidades y capacidades de cada integrante.

Koestenbaum, P. (1999), ya que los constantes cambios, la globalización y la innovación; resultan ser factores clave para que las compañías de hoy, se muestren más competitivas ante su mercado; se debe tener muy en cuenta que dependiendo de cómo se ejerza el liderazgo se encamina a los colaboradores hacia el cumplimiento de este objetivo,

logrando así fortalecer la habilidad que se tiene como líder para sacar el mayor provecho de un equipo en cualquier circunstancia.

“Los líderes, vistos como agentes de cambio, logran agitar el sistema para que emerjan nuevas formas y repertorios más acordes con las condiciones del momento y rompen el equilibrio que puede ser precursor de la mortalidad empresarial”. Liderazgo empresarial en épocas de globalización. (2012).

Louffat, E. (2012), sostiene que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues de acuerdo con sus características y actitudes, se puede generar identificación o desagrado para los colaboradores.

Capítulo III: Propuesta de un programa de liderazgo para mejorar el clima laboral de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

3.1. Resultados y Análisis de datos

En este primer momento solo detallaremos los resultados obtenidos en la población Docente y administrativa, por lo que más adelante describiremos los resultados en estudiantes, debido a que hemos aplicado el instrumento de “Escala de Clima Laboral” solo en los primeros. Para los estudiantes está definido la herramienta “Escala de Percepción eficaz del clima laboral”.

DOCENTES	09
ADMINISTRATIVOS	05
TOTAL	14

Como primer resultado:

En la tabla 1, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian porcentajes individualizados en sus indicadores, tales como, un 50.00% que se ubica respectivamente en la categoría favorable en lo que concierne al indicador Autorrealización, un 64.29% ubicándose en la categoría media del indicador Involucramiento Laboral, un 50.00% ubicándose en la categoría desfavorable del indicador supervisión, un 50.00% ubicándose en la categoría desfavorable del indicador Comunicación, un 64.29% ubicándose en la categoría media del indicador Condiciones laborales y finalmente con un 57.14% en el resultado total de la variable Clima Laboral, lo que da como resultado un nivel de clima laboral medio.

Tabla 1

Análisis descriptivo de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

CLIMA LABORAL		F	%
AUTORREALIZACIÓN	MUY FAVORABLE	1	7.14%
	FAVORABLE	7	50.00%
	MEDIA	4	28.57%
	DESFAVORABLE	1	7.14%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%
INVOLUCRAMIENTO LABORAL	MUY FAVORABLE	1	7.14%
	FAVORABLE	1	7.14%
	MEDIA	9	64.29%
	DESFAVORABLE	2	14.29%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%
SUPERVISIÓN	MUY FAVORABLE	1	7.14%
	FAVORABLE	1	7.14%
	MEDIA	4	28.57%
	DESFAVORABLE	7	50.00%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%
COMUNICACIÓN	MUY FAVORABLE	1	7.14%
	FAVORABLE	2	14.29%
	MEDIA	3	21.43%
	DESFAVORABLE	7	50.00%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%
CONDICIONES LABORALES	MUY FAVORABLE	2	14.29%
	FAVORABLE	1	7.14%
	MEDIA	9	64.29%
	DESFAVORABLE	1	7.14%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%
TOTAL	MUY FAVORABLE	1	7.14%
	FAVORABLE	3	21.43%
	MEDIA	8	57.14%
	DESFAVORABLE	1	7.14%
	MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
	TOTAL	14	100.00%

En la tabla 2, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría favorable en lo que respecta al indicador Autorrealización de la variable Clima Laboral.

Tabla 2

Análisis descriptivo del indicador Autorrealización de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

AUTORREALIZACIÓN	F	%
MUY FAVORABLE	1	7.14%
FAVORABLE	7	50.00%
MEDIA	4	28.57%
DESFAVORABLE	1	7.14%
MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
TOTAL	14	100.00%

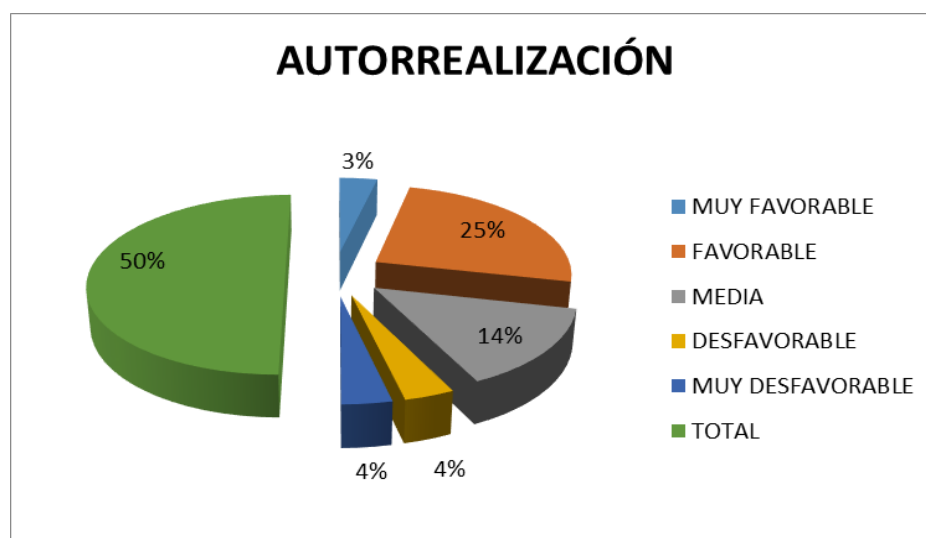


Gráfico N° 1

Fuente: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004)

En la tabla 3, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 64.29% una categoría favorable en lo que respecta al indicador Involucramiento Laboral de la variable Clima Laboral.

Tabla 3

Análisis descriptivo del indicador Involucramiento Laboral de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

INVOLUCRAMIENTO LABORAL	F	%
MUY FAVORABLE	1	7.14%
FAVORABLE	1	7.14%
MEDIA	9	64.29%
DESFAVORABLE	2	14.29%
MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
TOTAL	14	100.00%

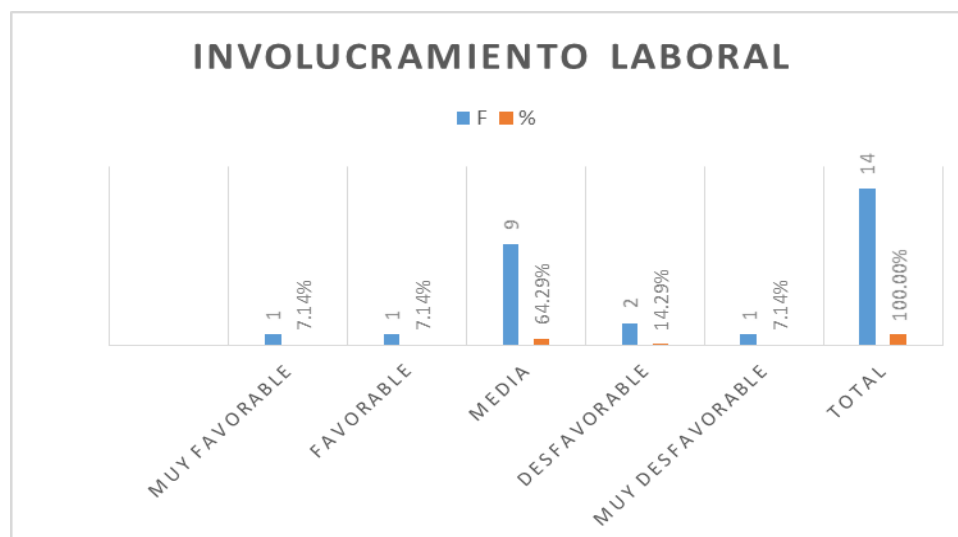


Gráfico N° 2

Fuente: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004).

En la tabla 4, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría desfavorable en lo que respecta al indicador supervisión de la variable Clima Laboral.

Tabla 4

Análisis descriptivo del indicador Supervisión de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

SUPERVISIÓN	F	%
MUY FAVORABLE	1	7.14%
FAVORABLE	1	7.14%
MEDIA	4	28.57%
DESFAVORABLE	7	50.00%
MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
TOTAL	14	100.00%

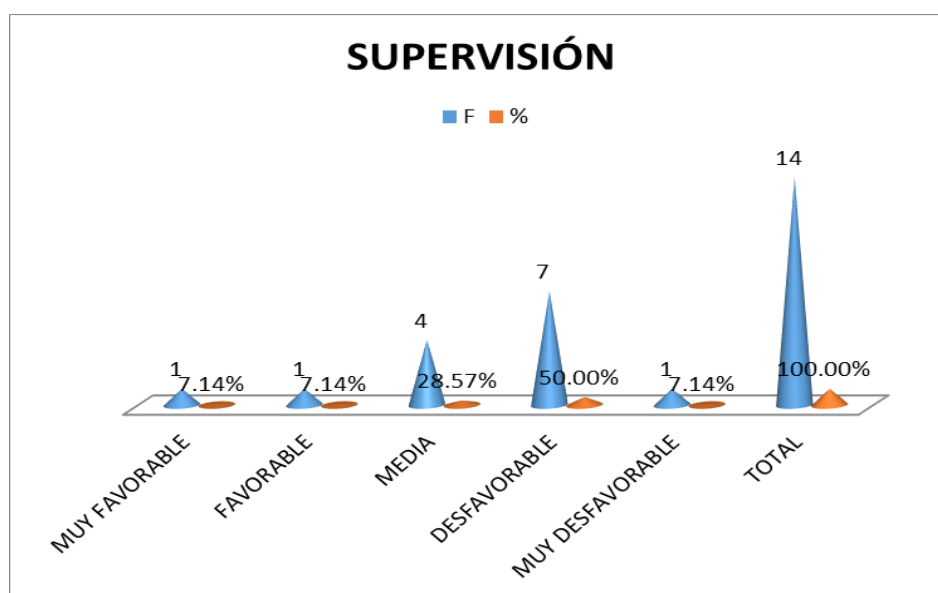


Gráfico N° 3

Fuente: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004).

En la tabla 5, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría desfavorable en lo que respecta al indicador Comunicación de la variable Clima Laboral.

Tabla 5

Análisis descriptivo del indicador Comunicación de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

COMUNICACIÓN	F	%
MUY FAVORABLE	1	7.14%
FAVORABLE	2	14.29%
MEDIA	3	21.43%
DESFAVORABLE	7	50.00%
MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
TOTAL	14	100.00%

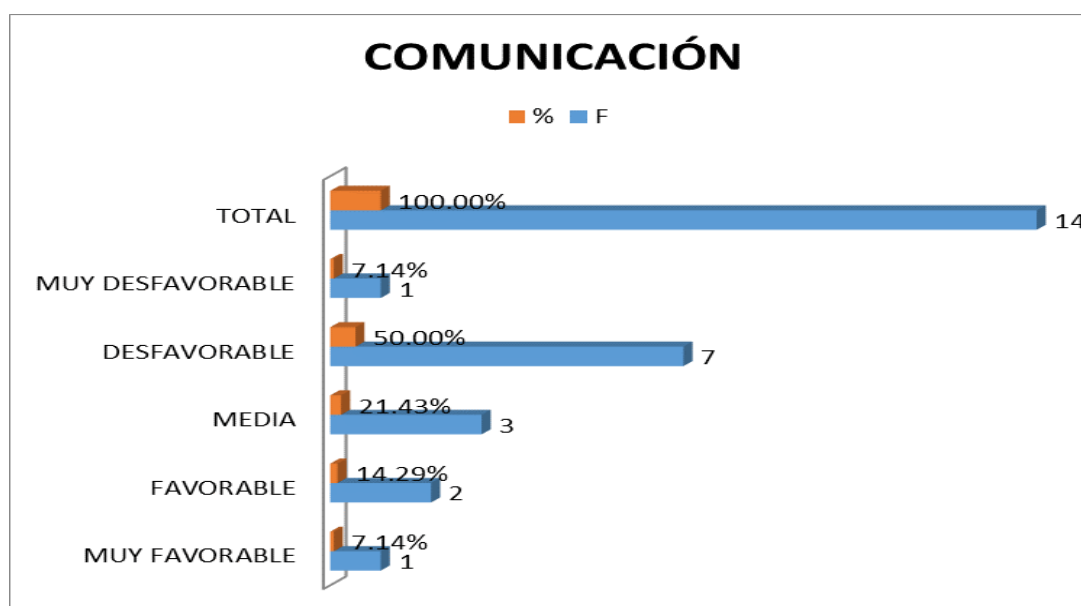


Gráfico N° 4

Fuente: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004).

En la tabla 6, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 64.29% una categoría media en lo que respecta al indicador Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral.

Tabla 6

Análisis descriptivo del indicador Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

CONDICIONES LABORALES	F	%
MUY FAVORABLE	2	14.29%
FAVORABLE	1	7.14%
MEDIA	9	64.29%
DESFAVORABLE	1	7.14%
MUY DESFAVORABLE	1	7.14%
TOTAL	14	100.00%

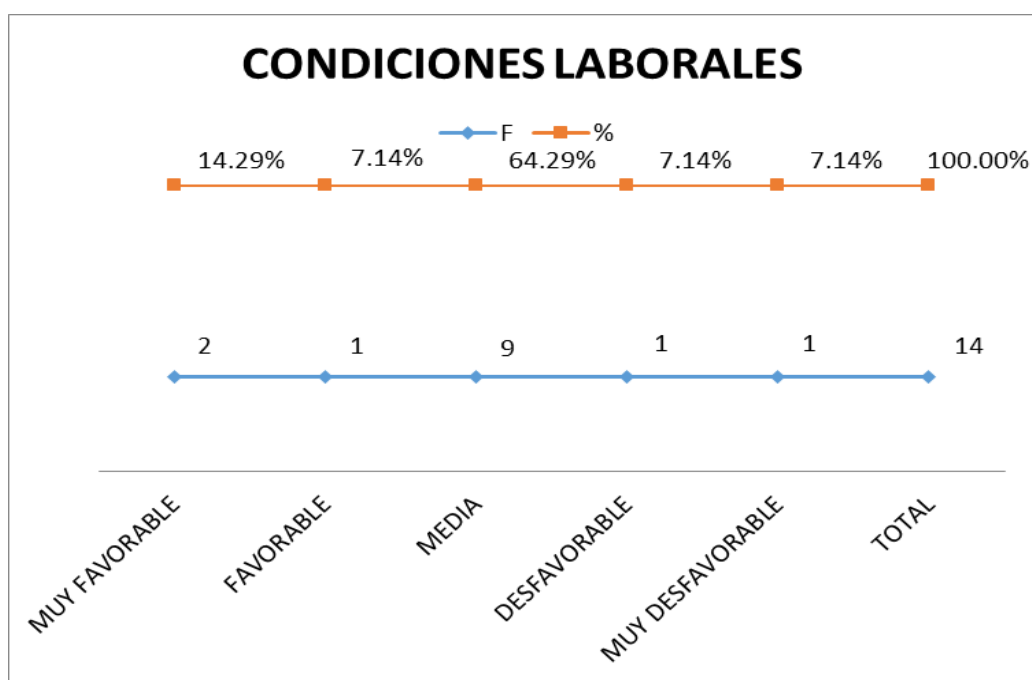


Gráfico N° 5

Fuente: Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004).

Resultados Obtenidos de la encuesta de Percepción Eficaz para estudiantes

Universitarios

***Solo se tomaron en cuenta para la aplicación de la encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para estudiantes Universitarios (47).**

ESTUDIANTES	47
TOTAL	47

En cuanto a la escala realizada, en el ítem 1, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “En mi universidad todos mantienen buenas relaciones laborales”, arrojaron como resultado de SI un 66%, y como de NO un 34.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 1:

EN MI UNIVERSIDAD TODOS MANTIENEN BUENAS RELACIONES LABORALES

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
31	66.00	16	34.00	47	100.00

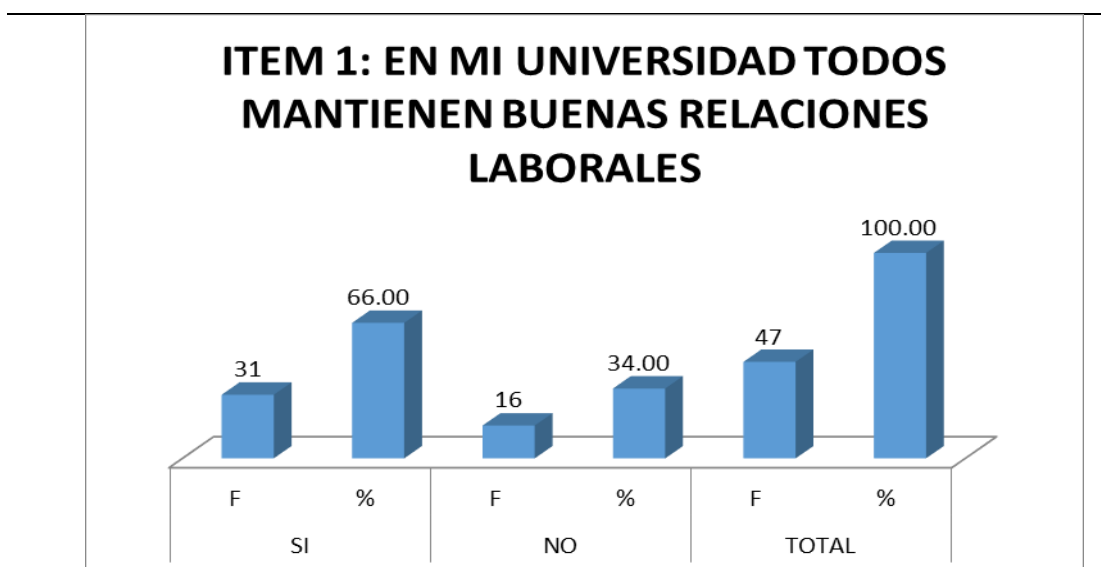


Gráfico N° 6

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 2, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Pienso que deberían retirar personal”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 2:

PIENSO QUE DEBERÍAN RETIRAR PERSONAL

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
6	13.00	41	87.00	47	100.00

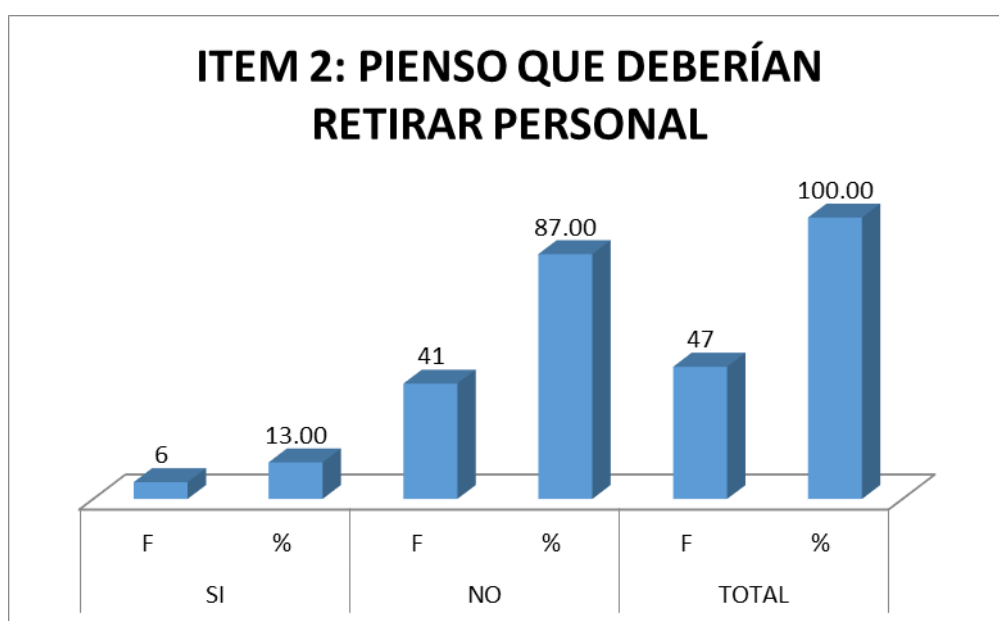


Gráfico N° 8

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 3, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “En mi universidad existe una mala relación entre los estudiantes y los docentes”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 3:

**EN MI UNIVERSIDAD EXISTE UNA MALA RELACIÓN ENTRE LOS ESTUDIANTES
Y LOS DOCENTES**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
6	13.00	41	87.00	47	100.00

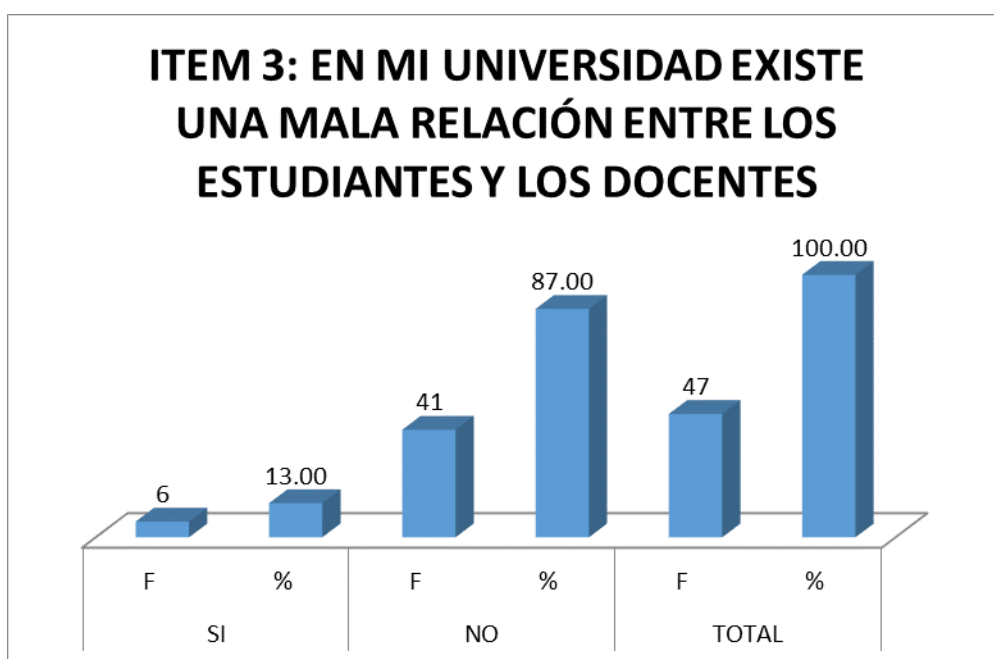


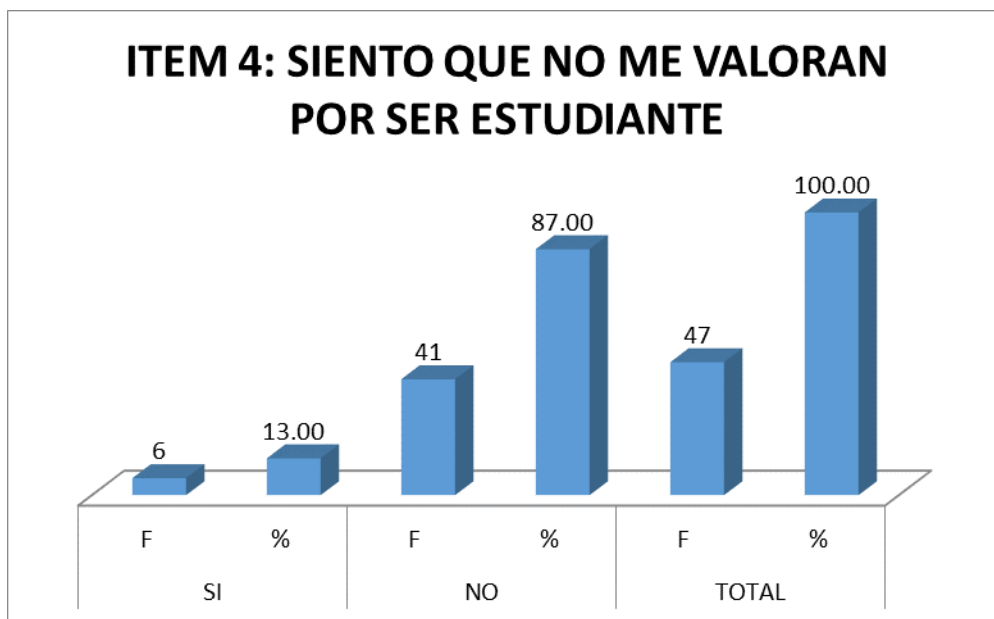
Gráfico N° 9

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 4, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Siento que no me valoran por ser estudiante”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 4:***SIENTO QUE NO ME VALORAN POR SER ESTUDIANTE***

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
6	13.00	41	87.00	47	100.00

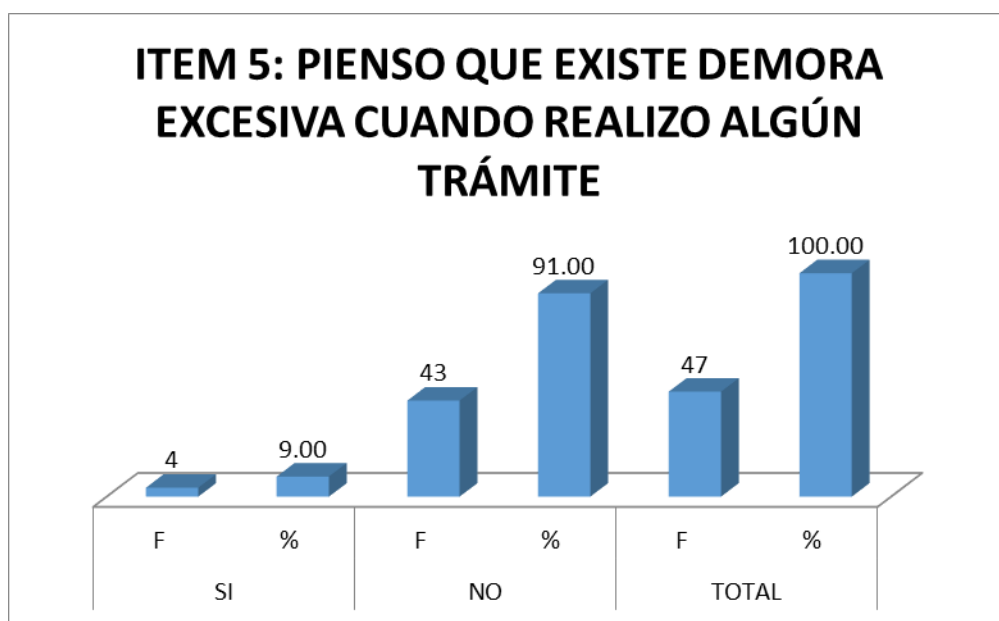
*Gráfico N° 10*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 5, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Pienso que existe demora excesiva cuando realizo algún trámite”, arrojaron como resultado de SI un 9.00%, y como de NO un 91.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 5:**PIENSO QUE EXISTE DEMORA EXCESIVA CUANDO REALIZO ALGÚN TRÁMITE**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
4	9.00	43	91.00	47	100.00

*Gráfico N° 11**Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).*

En el ítem 6, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Considero que en mi universidad tengo el respaldo de mi coordinador”, arrojaron como resultado de SI un 87.00%, y como de NO un 13.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 6:

CONSIDERO QUE EN MI UNIVERSIDAD TENGO EL RESPALDO DE MI COORDINADOR

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
41	87.00	6	13.00	47	100.00

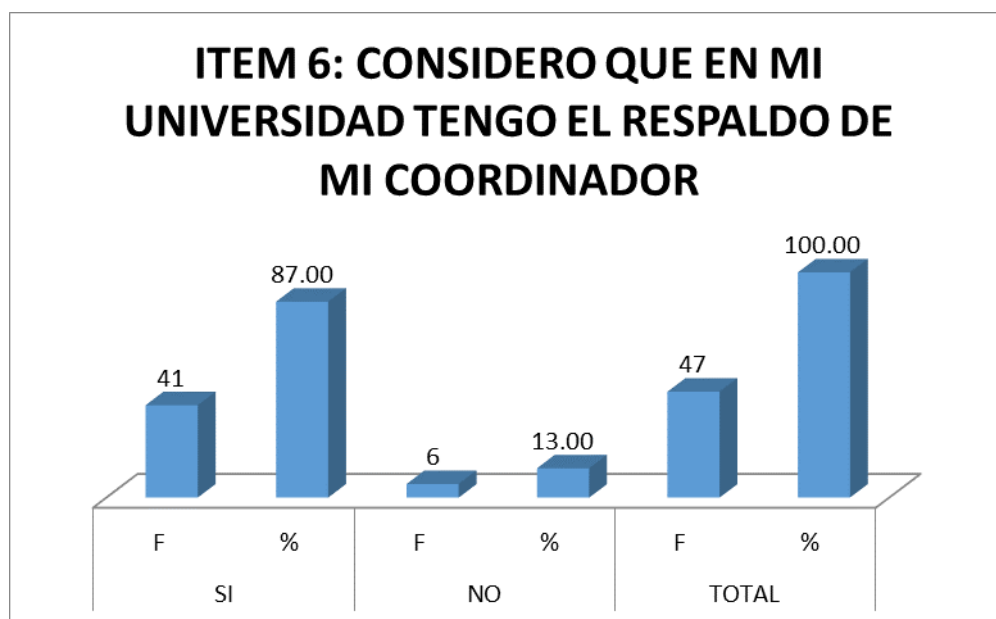


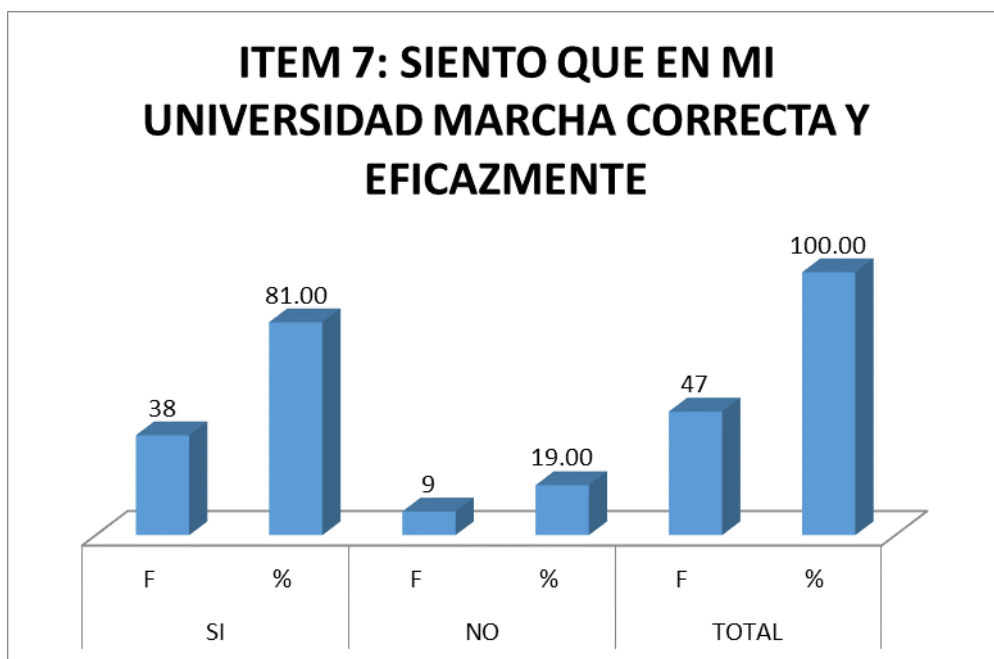
Gráfico N° 12

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 7, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que en mi universidad marcha correcta y eficazmente”, arrojaron como resultado de SI un 81.00%, y como de NO un 19.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 7:***SIENTO QUE EN MI UNIVERSIDAD MARCHA CORRECTA Y EFICAZMENTE***

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
38	81.00	9	19.00	47	100.00

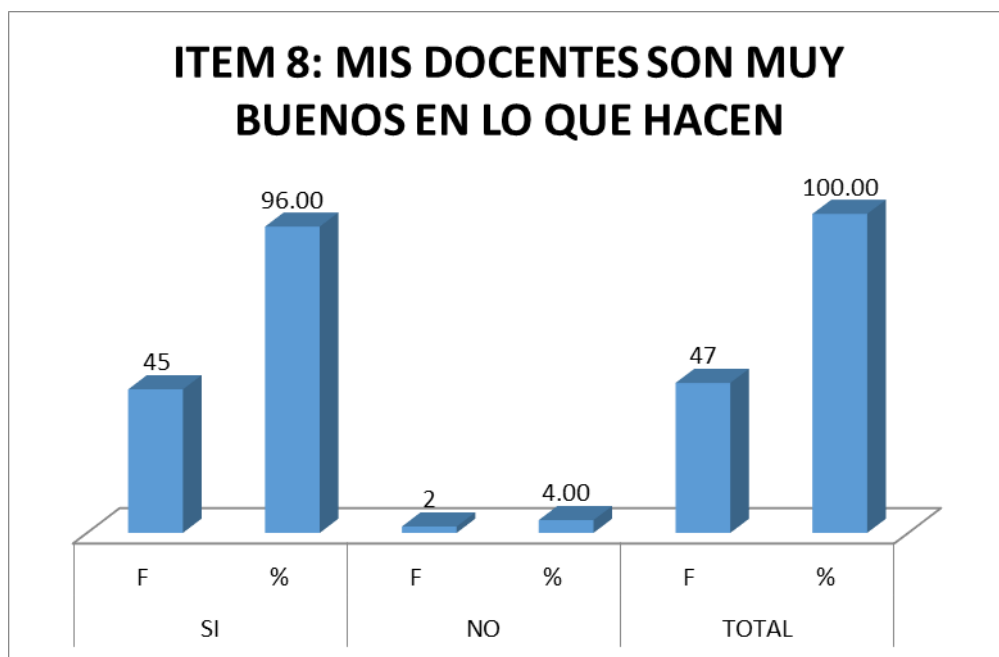
*Gráfico N° 13*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 8, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “mis docentes son muy buenos en lo que hacen”, arrojaron como resultado de SI un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 8:**MIS DOCENTES SON MUY BUENOS EN LO QUE HACEN**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
45	96.00	2	4.00	47	100.00

*Gráfico N° 14*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 9, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que cuando busco respuestas, el personal de mi universidad me lo soluciona”, arrojaron como resultado de si un 85.00%, y como de NO un 15.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 9:

**SIENTO QUE CUANDO BUSCO RESPUESTAS, EL PERSONAL DE MI
UNIVERSIDAD ME LO SOLUCIONA**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
40	85.00	7	15.00	47	100.00

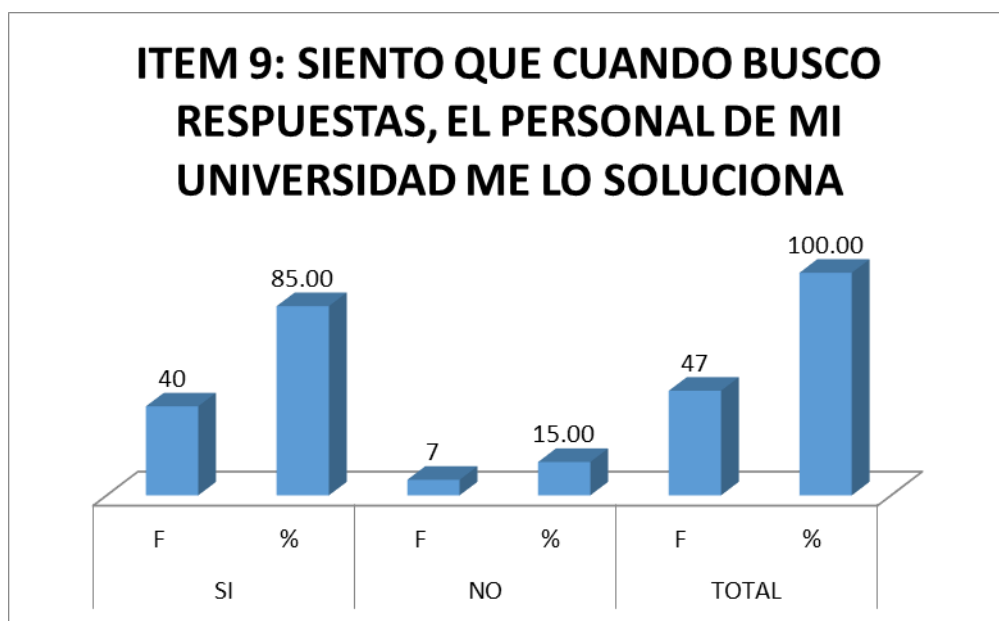


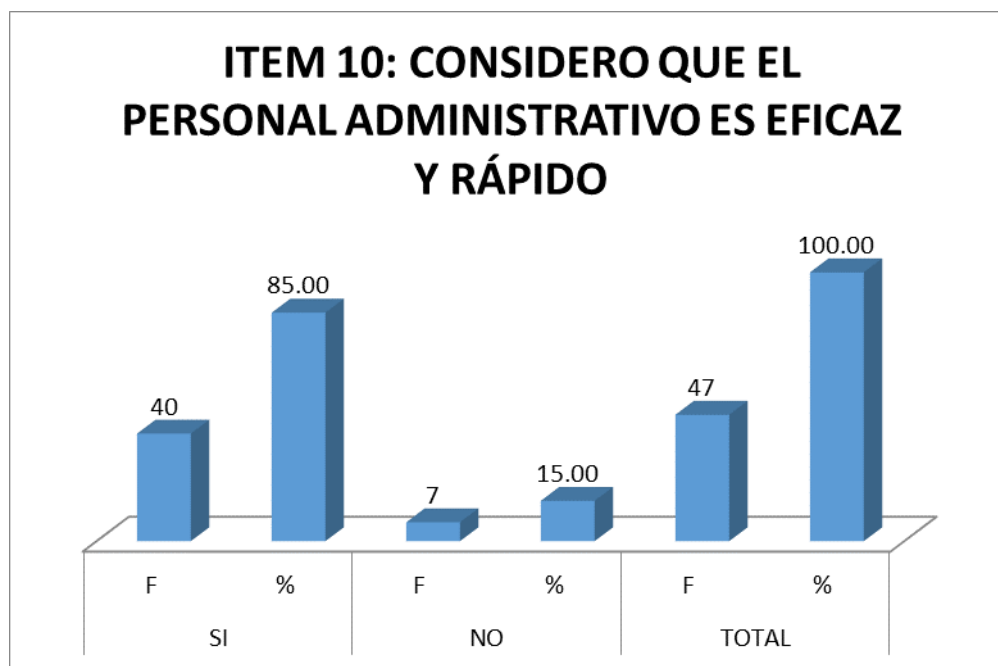
Gráfico N° 15

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 10, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “considero que el personal administrativo es eficaz y rápido”, arrojaron como resultado de si un 85.00%, y como de NO un 15.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

*ITEM 10:**CONSIDERO QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO ES EFICAZ Y RÁPIDO*

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
40	85.00	7	15.00	47	100.00

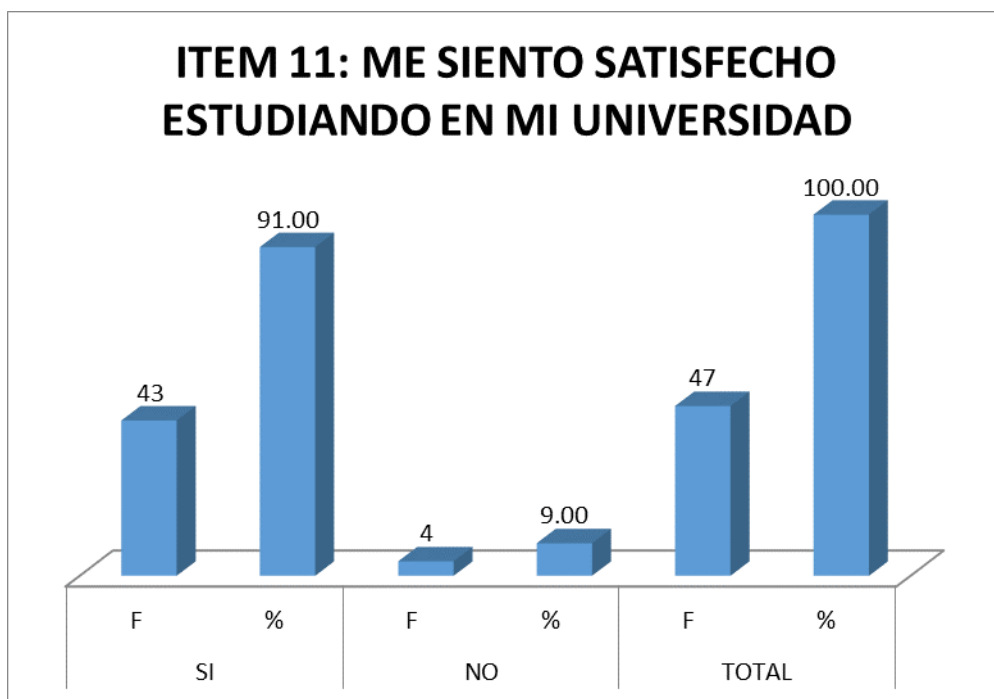
*Gráfico N° 16*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 11, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me siento satisfecho estudiando en mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 91.00%, y como de NO un 9.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 11:**ME SIENTO SATISFECHO ESTUDIANDO EN MI UNIVERSIDAD**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
43	91.00	4	9.00	47	100.00

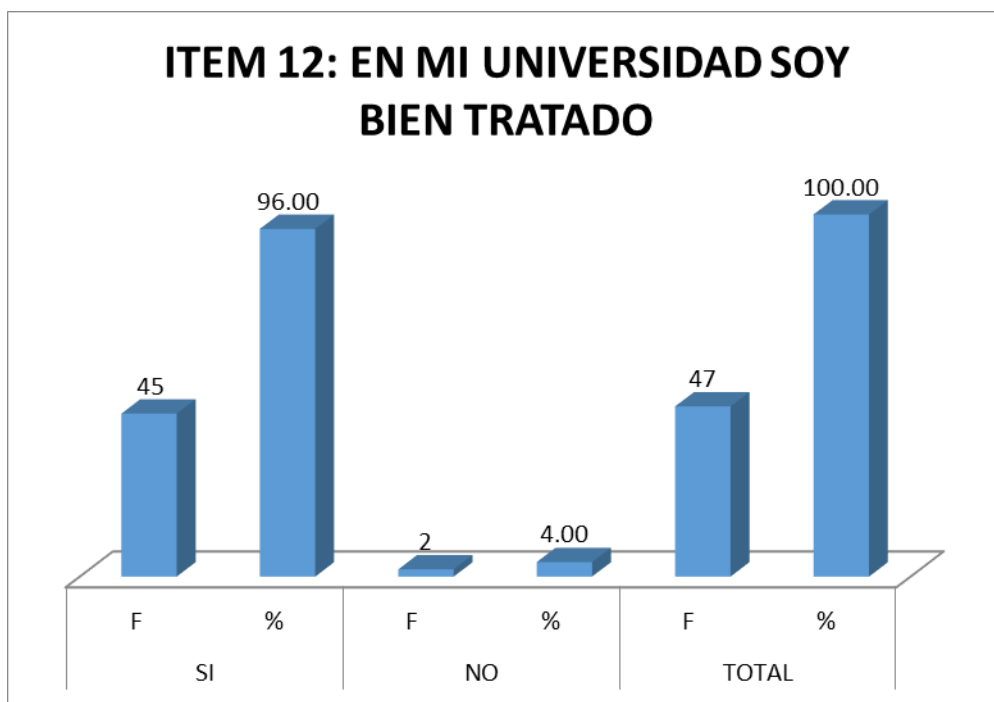
*Gráfico N° 17*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 12, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “en mi universidad soy bien tratado”, arrojaron como resultado de SI un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 12:**EN MI UNIVERSIDAD SOY BIEN TRATADO**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
45	96.00	2	4.00	47	100.00

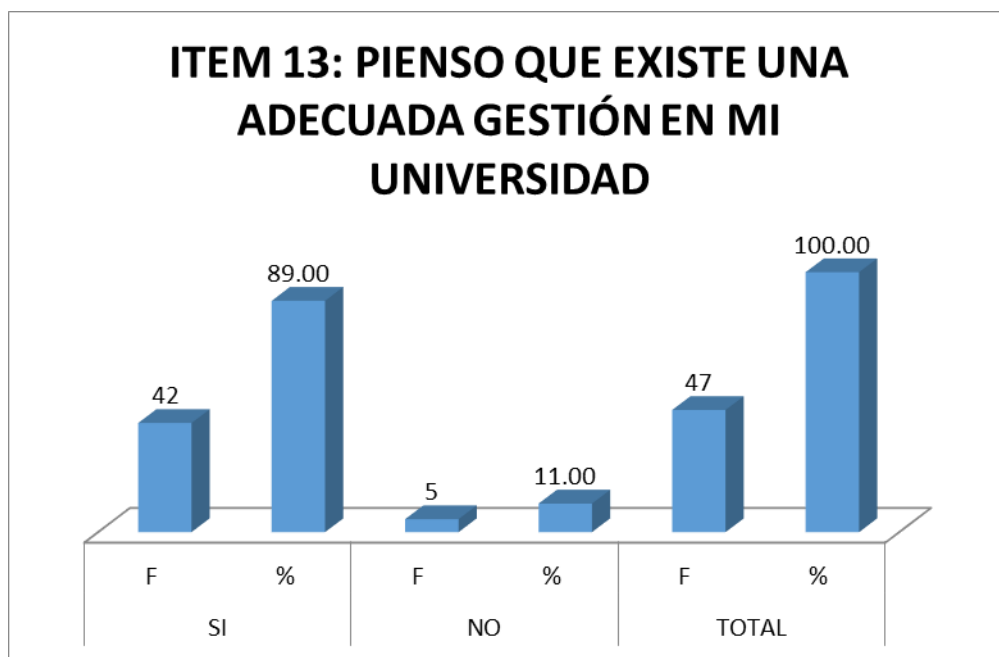
*Gráfico N° 18*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 13, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “pienso que existe una adecuada gestión en mi universidad”, arrojaron como resultado de SI un 89.00%, y como de NO un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 13:**PIENSO QUE EXISTE UNA ADECUADA GESTIÓN EN MI UNIVERSIDAD**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
42	89.00	5	11.00	47	100.00

*Gráfico N° 19*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 14, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que existen docentes que no deberían laborar en mi universidad”, arrojaron como resultado de SI un 89.00%, y como de NO un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 14:

SIENTO QUE EXISTEN DOCENTES QUE NO DEBERÍAN LABORAR EN MI UNIVERSIDAD

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
42	89.00	5	11.00	47	100.00



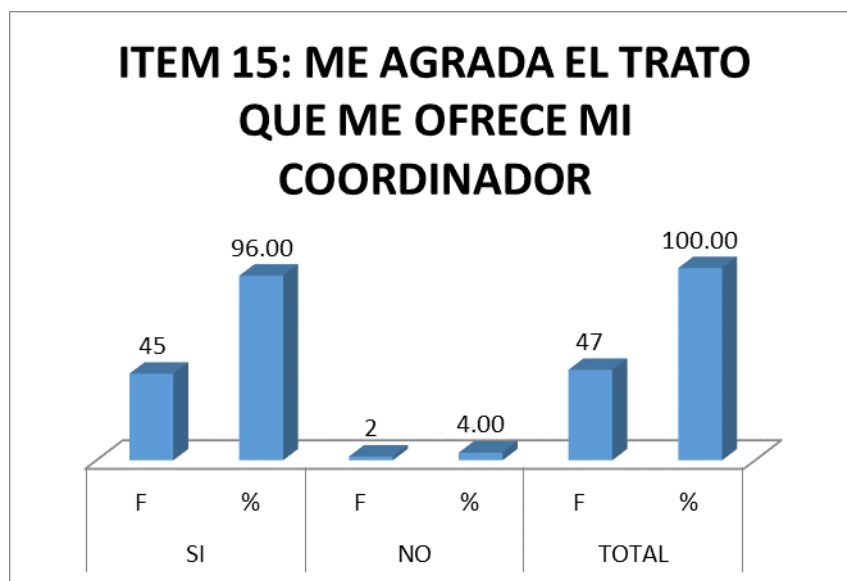
Gráfico N° 20

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 15, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me ofrece mi coordinador”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 15:**ME AGRADA EL TRATO QUE ME OFRECE MI COORDINADOR**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
45	96.00	2	4.00	47	100.00

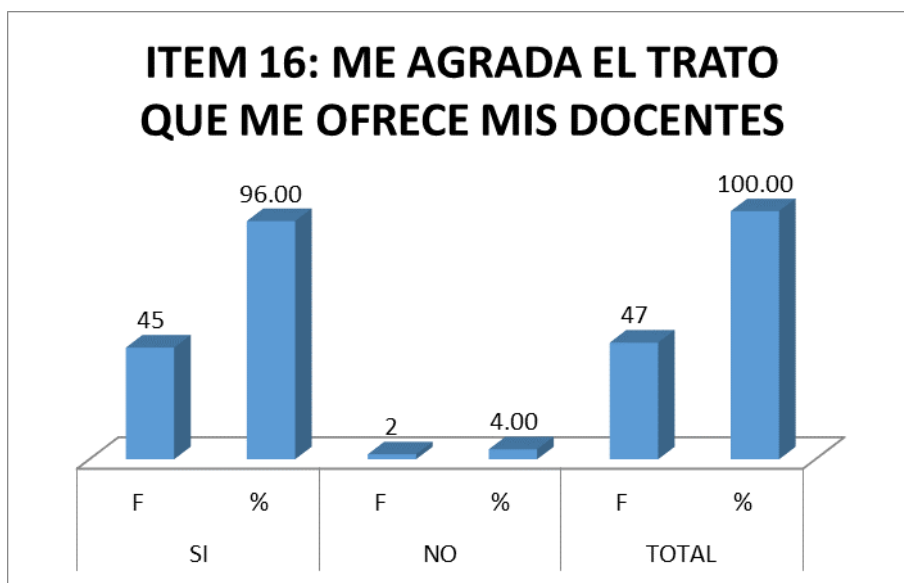
*Gráfico N° 21*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz para Estudiantes Universitarios.

En el ítem 16, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me ofrece mis docentes”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 16:**ME AGRADA EL TRATO QUE ME OFRECE MIS DOCENTES**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
45	96.00	2	4.00	47	100.00

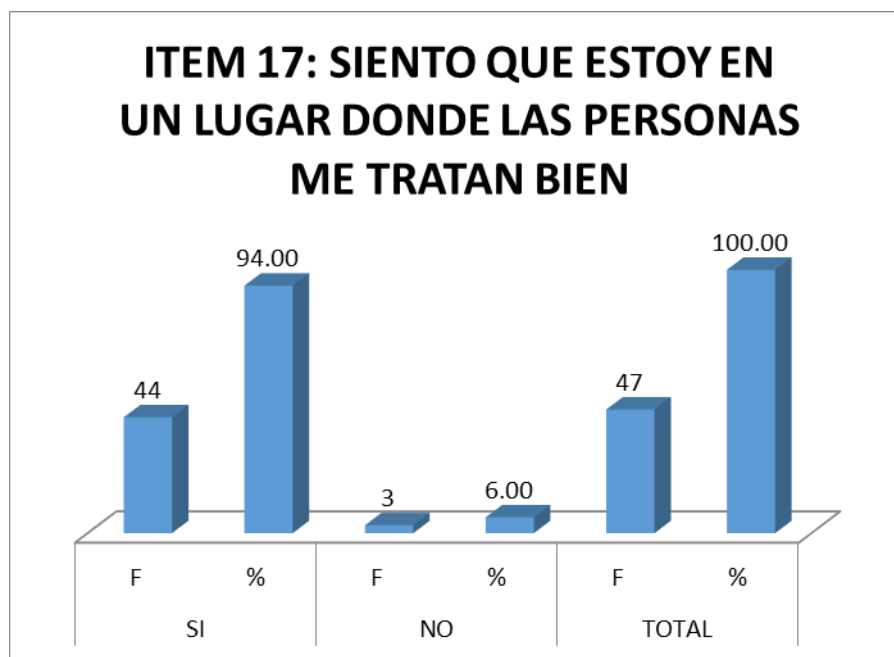
*Gráfico N° 22*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 17, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que estoy en un lugar donde las personas me tratan bien”, arrojaron como resultado de si un 94.00%, y como de no un 6.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 17:***SIENTO QUE ESTOY EN UN LUGAR DONDE LAS PERSONAS ME TRATAN BIEN***

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
44	94.00	3	6.00	47	100.00

*Gráfico N° 23*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 18, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “pienso que existe buen trato entre todo el personal de mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 89.00%, y como de no un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 18:

**PIENSO QUE EXISTE BUEN TRATO ENTRE TODO EL PERSONAL DE MI
UNIVERSIDAD**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
42	89.00	5	11.00	47	100.00

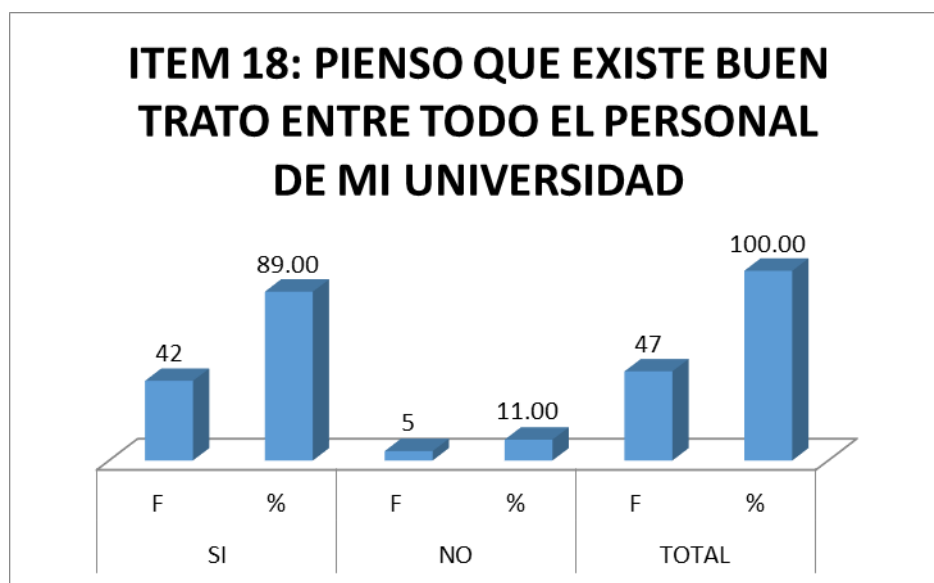


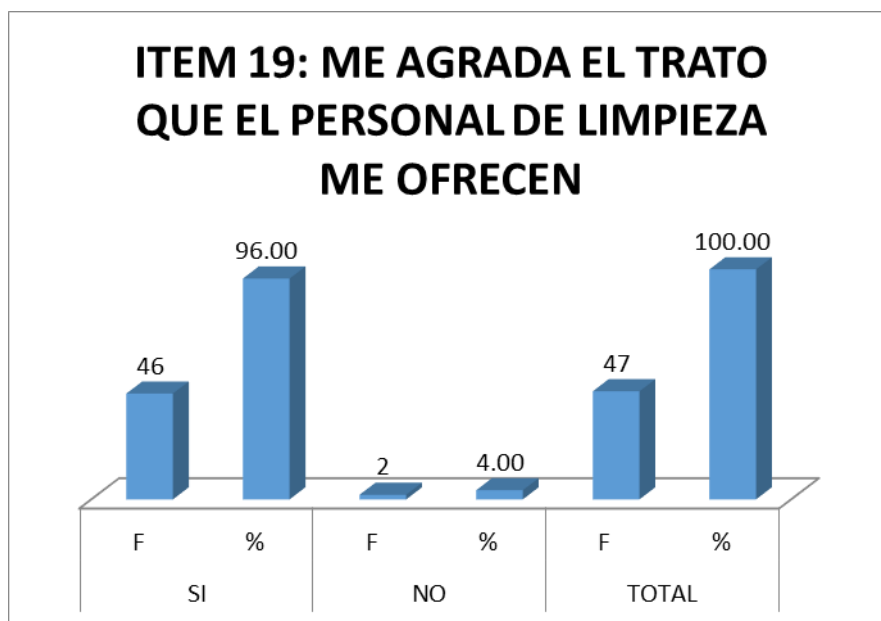
Gráfico N° 23

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 19, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que el personal de limpieza me ofrecen”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 19:**ME AGRADA EL TRATO QUE EL PERSONAL DE LIMPIEZA ME OFRECEN**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
46	96.00	2	4.00	47	100.00

*Gráfico N° 24*

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

En el ítem 20, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me otorga la secretaria de mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

ITEM 20:

**ME AGRADA EL TRATO QUE ME OTORGA LA SECRETARIA DE MI
UNIVERSIDAD**

SI		NO		TOTAL	
F	%	F	%	F	%
45	96.00	2	4.00	47	100.00



Gráfico N° 25

Fuente: Encuesta de Percepción Eficaz del clima laboral para Estudiantes Universitarios (2016).

3.2. Discusión de Resultados

En la tabla 1, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian porcentajes individualizados en sus indicadores, tales como, un 50.00% que se ubica respectivamente en la categoría favorable en lo que concierne al indicador Autorrealización, un 64.29% ubicándose en la categoría media del indicador Involucramiento Laboral, un 50.00% ubicándose en la categoría desfavorable del indicador supervisión, un 50.00% ubicándose en la categoría desfavorable del

indicador Comunicación, un 64.29% ubicándose en la categoría media del indicador Condiciones laborales y finalmente con un 57.14% en el resultado total de la variable Clima Laboral, lo que da como resultado un nivel de clima laboral medio. Según Palma en el año 2004, sostenía que el clima laboral era la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Por tal motivo se entiende que en su mayoría los trabajadores que efectúan sus labores en la Universidad, suelen tener deficiencias en cuanto al cumplimiento de su rol cuando no hay una supervisión constante, empiezan a ofrecer un trato indiferente y optan por el conformismo laboral. Requieren la necesidad de sentirse en orden, y otorgarle la importancia debida a su labor dentro de la institución. Así mismo, carecen de celeridad al efectuar su rol, claridad en lenguaje para comunicarse con un invitado externo o con los mismos compañeros de trabajo, esto hace que decidan optar de forma individual, proporcionando una escasa coherencia entre lo que se dice y se hace, y a su vez ocasionando un evidente entorpecimiento a la institución a la que representan, tanto en la realización de sus objetivos, como en la percepción que tiene el mundo sobre la misma. Nuestra investigación establece coincidencias con la de Santamaría, F. & Zaña, K. (2015). Quienes realizaron una investigación titulada “Percepción del Clima Laboral de los trabajadores de una entidad Universitaria”. En donde el objetivo que persiguió esta investigación fue determinar la percepción del clima laboral en los trabajadores de una entidad Universitaria, en agosto del 2015. Se utilizó un tipo de investigación cuantitativa, descriptiva, de diseño transversal, no experimental. Así mismo su población estuvo constituida con 116 trabajadores y la

muestra calculada fue de 89 que cumplieron con los criterios de elegibilidad. La selección se realizó a través del muestreo estratificado. Para ello, el instrumento que se utilizó fue la “Escala de Clima Laboral CL – SPC”, baremada por las autoras, con una confiabilidad de 0.95 Alpha de Cronbach y una validez de 0.01 (“T” de Student). Los resultados al final, revelan que el 34.83% de la población, percibe el clima laboral como muy favorable, mientras que el 23.60% lo percibe como muy desfavorable y el 10.11% como desfavorable. Entre las dimensiones que requieren ser modificadas tenemos, supervisión 13%, comunicación 20% y condicionales laborales 20%, porcentajes que son alarmantes a nivel organizacional, debido que son áreas que deben ser destacadas para el mejor funcionamiento relacional dentro de la entidad estudiada, situación que puede ser abordada tras el manejo del talento humano de forma responsable en la organización.

Por otro lado en la tabla siguiente, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría favorable en lo que respecta al indicador Autorrealización de la variable Clima Laboral. Esto indica desde ya, que los mismos trabajadores de esta casa superior de estudios, poseen un reconocimiento y estima favorable por parte del lugar donde trabajan para con ellos. Perciben a su zona de labores como un lugar en donde pueden desarrollarse. Ven en ella, una oportunidad para hacer una línea de carrera y sobresalir en lo que se dedican. Sienten que es una ventana para poder mostrarse ante el mundo, dar a conocer su trabajo y poder conseguir el tan anhelado crecimiento profesional y personal. En conclusión, sienten comodidad de pertenecer a esa marca institucional.

Prosiguiendo con esta expresión de líneas, en la tabla 3 de los resultados, se expone que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 64.29% una categoría favorable en lo que respecta al indicador Involucramiento Laboral de la variable Clima Laboral. Esto describe cualidades y características resaltantes de los mismos, graficando que en su mayoría suelen identificarse con los valores institucionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Por tal motivo, tratan de realizar actividades que comprometan su laborar con la imagen que representa su institución. Pueden laborar horas extras, hasta hacerlo en días no laborables, ello para poder contribuir al cumplimiento de metas establecidas dentro de la Universidad. Así mismo reflejan y hacen evidente su iniciativa para la realización de actividades que generen bienestar a la Institución, aunque forzado en ocasiones, pero cumplen a cabalidad lo establecido.

En la tabla 4, se puede apreciar que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría desfavorable en lo que respecta al indicador supervisión de la variable Clima Laboral. Esto retrata las deficiencias que en su mayoría de trabajadores, poseen para realizar actividades por el bienestar en sí de la organización, muy por el contrario se piensa de forma individualista, ofreciendo calidad cuando se tiene cerca a autoridades que velan el cumplimiento de su función, más cuando la misma no está perenne, optan por el conformismo laboral y el inadecuado cumplimiento de labor dentro la Universidad. Perciben ausentismo de liderazgo y se adaptan a lo que les demandan; es decir, cumplen su rol siempre y cuando se noten observados y prestados de atención, más cuando sucede todo lo contrario, desmayan y su desempeño laboral disminuye. Por consiguiente en los

resultados de la tabla 5, se observa que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 50.00% una categoría desfavorable, lo que quiere decir que en su mayoría los mismos reflejan una escasa capacidad para expresar lo que se quiere, ya sea en la forma de decir las ideas, o en la intención con la que se dicen. Suelen restringir la comunicatividad dentro de la institución, su primer camino no es el diálogo, sino el prejuicio, ello hace que se genere un entorpecimiento en el adecuado funcionamiento de toda la Universidad; es decir, no existe un alto grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información. Esto genera un mal trato al invitado externo, una percepción equívoca de que es lo que persigue la Universidad y una mala divulgación de las intenciones que se tienen como una entidad seria y empática.

Finalmente en cuanto a los resultados expresados al clima laboral, se observa que en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, los trabajadores evidencian con un 64.29% una categoría media en lo que respecta al indicador Condiciones Laborales de la variable Clima Laboral. Esto describe que en su mayoría los trabajadores de la Universidad, están conformes de algún modo con el reconocimiento de la institución en cuanto al otorgamiento de los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ello hace que su estadía sea más cómoda en su institución, ya que cuentan con los recursos básicos para así poder desarrollar su función. Esto definitivamente coincide con los resultados expresados en la investigación de Caiza, K. (2017). En donde este grupo de investigadores, realizaron un estudio titulado “Estudio del Clima Laboral y elaboración de plan de mejora para el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento en ciencias

sociales y del comportamiento humano y de educación, de la Universidad Politécnica salesiana de Quito, Ecuador”. Razón por la cual, su único objetivo fue analizar el clima laboral en el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento de ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación y establecer propuestas de mejora. Para ello se utilizó una investigación descriptiva y cuantitativa, ya que se pretende identificar los factores o variables que influyen en el desarrollo del clima laboral del docente. La población en estudio es un número de 45 Docentes a Tiempo Completo de las Áreas de Conocimiento de Ciencias Sociales y del Comportamiento Humano y de Educación, ubicados en el Campus Girón. Para la aplicación del Test del grupo, la muestra estaba conformada por 85 docentes de las áreas anteriormente mencionadas. Los resultados encontrados dentro del análisis realizado fueron, el área docente no reflejaba bajas considerables en los factores que intervienen para el desarrollo del clima o ambiente laboral, pero que sí se podría mejorar para cuidar del personal, su estabilidad y sobretodo su bienestar dentro de su lugar de trabajo; por lo tanto de acuerdo a los resultados arrojados de manera general en las ocho escalas y la de Clima Laboral que es el ambiente de trabajo en general de la Institución, se puede determinar podemos observar que no existen puntajes y calificaciones negativos pero que si nos indican requiere reforzar los procesos para mejorar el desarrollo de los docentes la Institución. Finalmente se puede concluir que el clima laboral en una organización es de vital importancia, ya que este influye en la capacidad de desarrollo personal y profesional del individuo, pero además permite construir a la par una cultura organizacional positiva y productiva.

En cuanto a los resultados de la encuesta realizada, en el ítem 1, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “En mi universidad todos mantienen buenas relaciones laborales”, arrojaron como resultado de SI un 66%, y como de NO

un 34.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben su ambiente como exacto y educado.

En el ítem 2, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Pienso que deberían retirar personal”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente todos funcionan de forma correcta y son necesarios para el funcionamiento de la organización.

En el ítem 3, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “En mi universidad existe una mala relación entre los estudiantes y los docentes”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en sus ambientes todos tiene un trato cordial con los docentes, se llevan bien y de forma armoniosa.

En el ítem 4, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Siento que no me valoran por ser estudiante”, arrojaron como resultado de SI un 13.00%, y como de NO un 87.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente académicos, las autoridades y personal los valoran por ser miembros importantes de la Universidad.

En el ítem 5, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Pienso que existe demora excesiva cuando realizo algún trámite”, arrojaron como resultado

de SI un 9.00%, y como de NO un 91.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente todos funcionan de forma correcta y son necesarios para el funcionamiento de la organización. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que cuando realizan un trámite se les da respuestas y soluciones automáticas, otorgando celeridad a los debidos procesos.

En el ítem 6, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “Considero que en mi universidad tengo el respaldo de mi coordinador”, arrojaron como resultado de SI un 87.00%, y como de NO un 13.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben el respaldo de su coordinador; es decir, sienten que cuentan con una autoridad que les entiende y comprende cada paso que dan.

En el ítem 7, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que en mi universidad marcha correcta y eficazmente”, arrojaron como resultado de SI un 81.00%, y como de NO un 19.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su Universidad todo marcha de forma correcta y eficaz. Sienten que los objetivos trazados como casa superior de estudios, se vienen cumpliendo.

En el ítem 8, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “mis docentes son muy buenos en lo que hacen”, arrojaron como resultado de SI un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente todos sus docentes, tienen el conocimiento y capacidad meritoria para seguir desenvolviéndose como transmisores del conocimiento en su universidad.

En el ítem 9, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que cuando busco respuestas, el personal de mi universidad me lo soluciona”, arrojaron como resultado de si un 85.00%, y como de NO un 15.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente el personal que labora es de gran ayuda al otorgar soluciones; es decir funciona de forma correcta y eficaz ante una eventualidad.

En el ítem 10, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “considero que el personal administrativo es eficaz y rápido”, arrojaron como resultado de si un 85.00%, y como de NO un 15.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente todos funcionan de forma correcta y son necesarios para el funcionamiento de la organización.

En el ítem 11, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me siento satisfecho estudiando en mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 91.00%, y como de NO un 9.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su Universidad se

sienten completos e integrados; es decir, se sienten identificados con lo que experimentan en su Institución.

En el ítem 12, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “en mi universidad soy bien tratado”, arrojaron como resultado de SI un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en su ambiente es tratado con calidez y afecto. Ello hace que exista un vínculo socioafectivo con su casa superior de estudios y su personal.

En el ítem 13, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “pienso que existe una adecuada gestión en mi universidad”, arrojaron como resultado de SI un 89.00%, y como de NO un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, considera que los planes se están llevando por buen camino. Es decir, los objetivos trazados como institución se van cumpliendo.

En el ítem 14, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que existen docentes que no deberían laborar en mi universidad”, arrojaron como resultado de SI un 89.00%, y como de NO un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que existen docentes que deberían ser reemplazados por el otro, debido al nivel de exigencia y llegada hacia el alumno.

En el ítem 15, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me ofrece mi coordinador”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de NO un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que el trato de su máxima autoridad es idóneo y cálido. Ello representa mucha importancia para los mismos.

En el ítem 16, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me ofrece mis docentes”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben un trato cálido de parte de sus docentes, sienten esa cualidad empática que todo transmisor del conocimiento debe de poseer.

En el ítem 17, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “siento que estoy en un lugar donde las personas me tratan bien”, arrojaron como resultado de si un 94.00%, y como de no un 6.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciban un trato amable y cálido. Eso hace que puedan sentirse representados por su casa de estudios.

En el ítem 18, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “pienso que existe buen trato entre todo el personal de mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 89.00%, y como de no un 11.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que en

su ambiente todos funcionan de forma correcta y son necesarios para el funcionamiento de la organización.

En el ítem 19, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que el personal de limpieza me ofrecen”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que la cordialidad y el buen trato por parte del personal de limpieza siempre está presente; por tal, eso hace que el grado de identificación con la universidad se fortalezca.

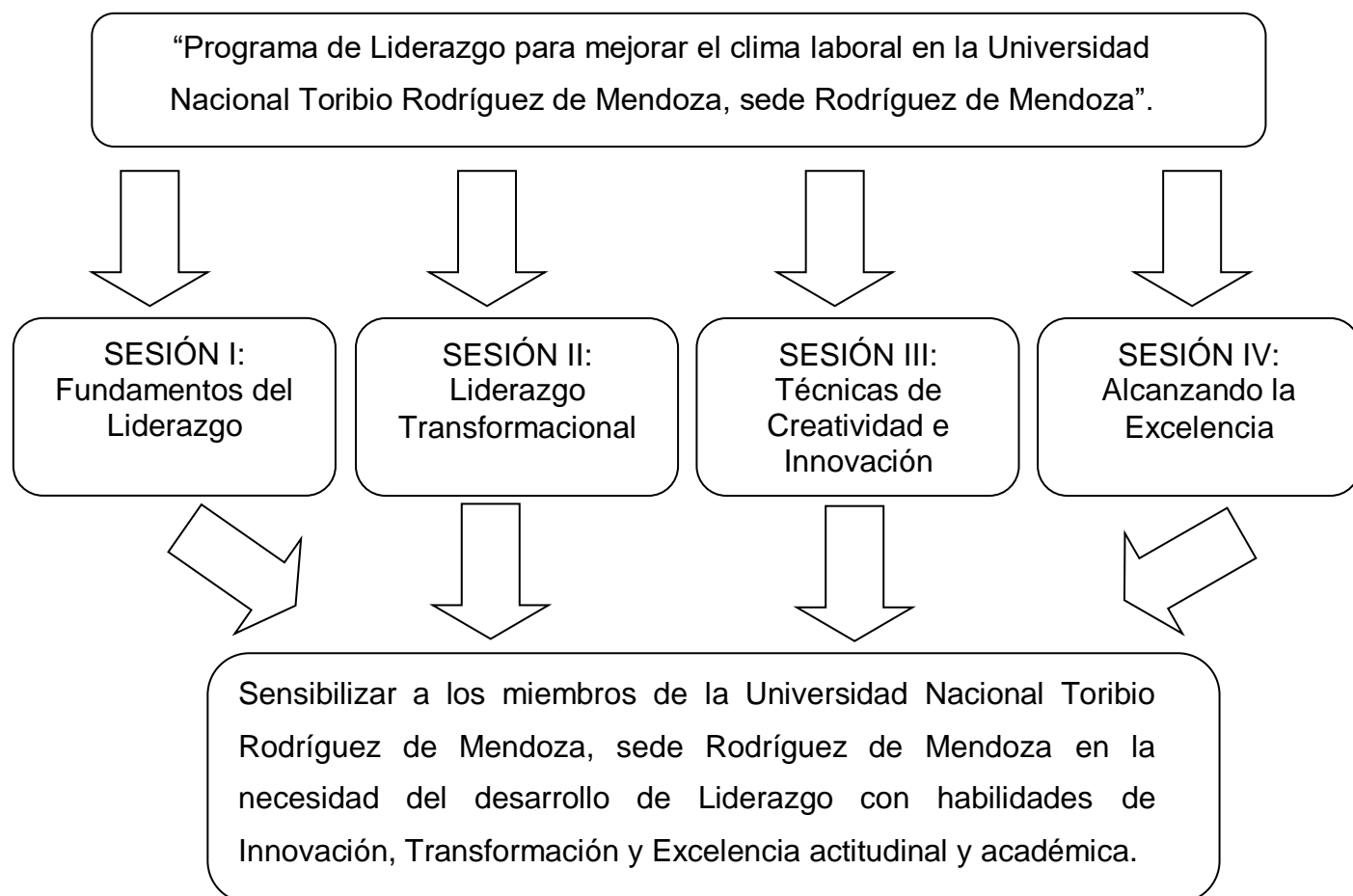
En el ítem 20, se puede apreciar que los estudiantes ante la premisa, “me agrada el trato que me otorga la secretaria de mi universidad”, arrojaron como resultado de si un 96.00%, y como de no un 4.00%, concerniente a la variable Clima Laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Esto refleja que los mismos en su mayoría, perciben que la secretaria de mi universidad me ofrece buen trato y calidad de respuesta ante mis dudas y requerimientos.

Finalmente es importante conocer que para poder fortalecer una casa superior de estudios es necesario tener una comunicación efectiva y un alto grado de compromiso y responsabilidad.

3.3. Propuesta

En función de los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación se presenta a continuación, la propuesta de un “Programa de Liderazgo para

mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza”.



Fuente: Elaborado por el autor (2018).

3.3.1. Justificación

Se estableció esta propuesta con el fin de proporcionarles a la Institución un programa basado en la teoría de liderazgo transformacional de Bernar Bass y Burns, con la finalidad de mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. A su vez, proporcionándoles herramientas para el desarrollo de Liderazgo con habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia actitudinal y académica.

Así también se elaboró esta propuesta debido a que se hace necesaria una transformación profunda del personal, que parta del desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, las cuales permitan impactar su capacidad para llevar a cabo exitosamente los procesos de direccionamiento y enseñanza, que entre todos se ayuden a adquirir las competencias necesarias para desempeñarse en su ámbito de acción.

Este programa basado en la teoría de Liderazgo transformacional, conlleva la aplicación adecuada de estrategias didácticas que fomenten la transformación personal y de sus alumnos, e impulsen procesos innovadores en la adquisición de capacidades para finalmente impulsar la formación de un profesional correspondido con los más altos estándares de excelencia educativa que promueve la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

Es necesario un docente que trascienda un simple campo de conocimiento conceptual y se transforme en un docente que lidere el desarrollo integral de seres humanos que estarán directamente relacionados con otros en la misión de proporcionar bienestar y salud.

3.3.2. Fundamentos

Se centrará en los principios andragógicos de “Aprender Haciendo”, con un enfoque altamente vivencial bajo un esquema de laboratorio, donde el participante actúa como dueño de su proceso de formación. Se realizará a través de estrategias de Integración grupal donde el facilitador y los participantes conformen equipos cooperativos de aprendizaje, con alta

participación en dinámicas de grupo, ejercicios, ciclos de reflexión, juegos didácticos, lúdicos y vivenciales.

En el desarrollo del programa, el facilitador en algunos casos realizará un rol directivo, estableciendo las pautas; en otras oportunidades será un consultor integrado actividades del aula y extra aula.

Se utilizará para este proceso, la técnica expositiva de cooperación y demostrativa durante las experiencias de enseñanza del aprendizaje.

3.3.3. Estructura

Duración: 32 horas

Modalidad: presencial

Carácter: teórico – práctico

Número de participantes sugerido: Todo la población reunida.

Se establecen Cuatro (4) Sesiones, de 1 mes por sesión. (Total 4 meses). 2 horas con 25 minutos aproximadamente cada día de trabajo. (total 360 horas) Con contenido teórico – práctico:

SESIÓN I: Fundamentos del Liderazgo

SESIÓN II: Liderazgo Transformacional

SESIÓN III: Técnicas de Creatividad e Innovación

SESIÓN IV: Alcanzando la Excelencia

Los Criterios de Evaluación serán los siguientes:

- Formativo / perceptiva, mediante el uso de la técnica de la pregunta activadora como proceso de inferencia y la retroinformación en sitio.

- Sumativa, mediante revisión individual y en grupo de resultados de ejercicios, exposiciones, participación.

3.3.4. Objetivos

Objetivo General

Sensibilizar a los miembros de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza en la necesidad del desarrollo de Liderazgo con habilidades de Innovación, Transformación y Excelencia.

Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta el desarrollo de las cualidades de liderazgo con características de innovación, transformación y excelencia académica.

- Propiciar el desarrollo de las habilidades correlacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional, que le permitan a la población la influencia positiva en sus alumnos durante el desarrollo de su práctica educativa.

- Aplicar técnicas que favorezcan el diseño de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras que hagan posible la transformación de la práctica docente gracias a la optimización del potencial de creación de nuevas ideas.

-Establecer los principios y valores requeridos para el desarrollo de una vida balanceada, con sentido, propósito, significado y satisfacción, que contribuya al logro de la excelencia personal y profesional de sus autoridades, docentes y alumnos.

3.3.5. Diseño

Una vez realizada la aplicación del instrumento, analizados sus resultados y consultada la bibliografía respectiva, se procedió al diseño de la Propuesta, con base en estos elementos.

Se decidió establecer sesiones en colaboración con un modelo aplicado en la teoría de Liderazgo de Bernar Bass y burns, por lo que se adaptaron sesiones a nuestra investigación, dirigidas hacia nuestra población en general (El modelo se adaptó de una investigación realizada en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo, Venezuela).

La justificación que añadimos a esta propuesta es que “El propósito fundamental del planeamiento educativo, es prever situaciones de aprendizaje que ayuden y orienten a los actores: alumnos, docentes, administradores y comunidad, al estar en sintonía con el ambiente sociocultural que les rodea”.

Por otra parte, sostiene: “Al estructurar los programas en el nivel de educación superior, se debe considerar (...) un proceso de aprendizaje dirigido a promover el desarrollo armónico e integral del individuo, no solo como profesional con competencias básicas, generales o específicas (...) sino como individuo capaz de contribuir al desarrollo de la universidad, de la comunidad y de la sociedad en que vive”.

3.3.6. Misión

El “Programa de Liderazgo para mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, es fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia actitudinal y académica, en el personal que labora en dicha Universidad. Que sus autoridades ejecuten bien el liderazgo transformacional para que el crecimiento de su casa de estudios sea evidente en su medio.

3.3.7. Visión

El “Programa de Liderazgo para mejorar el clima laboral existente en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, tiene por visión la contribución con el desarrollo de prácticas educativas innovadoras y de excelencia que fomenten la transformación del acto educativo y los actores que hacen vida en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

3.3.8. Estudio de la factibilidad

Factibilidad Económica

Los recursos económicos requeridos para el desarrollo, ejecución y mantenimiento del Programa dependerán en gran medida de la cantidad de administrativos, y docentes que participarán en el mismo, y de aquellos elementos que necesariamente requieran de una inversión porque la institución no cuente con los mismos. A continuación, se presenta un resumen de los costos intrínsecos del Programa propuesto.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO
32 Horas de Facilitación	Facilitador Interno o externo con comprobada experiencia en el área de Liderazgo de Transformación, innovación y excelencia actitudinal y académica.	6.400.00 Por Programa.
Impresión y material logístico de apoyo	La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede R. De Mendoza.	450.00 Por Programa.
Refrigerios	La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede R. De Mendoza.	100 por participante en toda la duración del programa.
Equipos Audiovisuales		Provisto por la Universidad.
Salón		Provisto por la Universidad.

En tal sentido, los resultados se asumirían en una relación costo-beneficio, la balanza se inclinaría hacia los grandes beneficios, no necesariamente cuantificables, pero sí apreciables en los resultados positivos expuestos en el presente trabajo, y los mismos que generarán en su población. Como menciona Abraham Lincoln...”La mejor inversión es el conocimiento” y ello se aplica con la ejecución de este programa, el mismo que persigue el objetivo de un óptimo liderazgo transformacional, innovador y de excelencia actitudinal y académica.

Factibilidad Institucional

Se le otorga esta propuesta a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, con la finalidad de

poder brindarles un diseño que colabore con el crecimiento Institucional, basado en una teoría.

En necesario precisas las facilidades y disponibilidad en todo momento que nos otorgó la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Para el recojo de información.

3.3.9. Desarrollo general

3.3.9.1. Sesión I: Fundamentos del Liderazgo

NOMBRE DEL PROGRAMA	
PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, SEDE RODRÍGUEZ DE MENDOZA.	
DESARROLLO DE CONTENIDOS	
SESIÓN I: FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO
Describir los aspectos teóricos fundamentales sobre los que se sustenta el desarrollo de las cualidades de liderazgo, con características, de innovación, transformación, excelencia actitudinal y académica.	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos, tipos, teorías, paradigmas y funcionamiento en la Universidad. • Desafiar el proceso de interacción, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo educativo en la Universidad. • El desafío del Liderazgo de Jim Kouze. El efecto Pigmalion Robert Merton. Pigmalion en el aula Robert Rosenthal y Leonor Jacobson. El liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La importancia de dirigir, persuadir, apoyar y delegar. Cualidades del liderazgo de Jhon Maxwell y el Liderazgo centrado en principios de Stephen Covey.

	<ul style="list-style-type: none"> El desafío del Liderazgo de Jim Kouze. El efecto Pigmalion Robert Merton. Pigmalion en el aula Robert Rosenthal y Leonor Jacobson. El liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La importancia de dirigir, persuadir, apoyar y delegar. Cualidades del liderazgo de Jhon Maxwell y el Liderazgo centrado en principios de Stephen Covey.
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Lluvia de ideas. Exposición de contenidos. Dinámicas de grupo asociadas a los temas relacionados. Lecturas reflexivas. Interpretación intertextual de los temas. Discusión dirigida. Ejecución de roles. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación, diseño de diagramas y mapas mentales.

3.3.9.2. Liderazgo transformacional

NOMBRE DEL PROGRAMA	
PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, SEDE RODRÍGUEZ DE MENDOZA.	
DESARROLLO DE CONTENIDOS	
SESIÓN II: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO
Propiciar el desarrollo de habilidades correlacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional, que le permitan al docente la influencia positiva en sus alumnos durante el	<ul style="list-style-type: none"> El Liderazgo transformacional de El liderazgo transformacional de James Burns. Dimensiones del liderazgo transformacional de Robert Bass. Influencia idealizada en la Universidad.

desarrollo de su práctica educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación intrínseca. Estimulación intelectual. Trato empático y consideración hacia las personas. • Motivación las tres necesidades de David McClelland. Necesidades de logro. Necesidad de poder y autoridad. Necesidad de Asociación o filiación. • Enfoques de liderazgo en la Universidad. Perspectiva de nuestro visitante y corroboración en la Universidad.
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de vídeo. • Lluvia de ideas. • Lecturas reflexivas. • Dinámicas de grupo asociadas a los temas relacionados. • Aplicación de instrumentos para determinar el perfil motivacional de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe en equipo sobre la manera de incorporar a la práctica cotidiana el contenido presentado. • Presentación en equipo de las dimensiones de liderazgo transformacional.

3.3.9.3. Creatividad e innovación

NOMBRE DEL PROGRAMA	
PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, SEDE RODRÍGUEZ DE MENDOZA.	
DESARROLLO DE CONTENIDOS	
SESIÓN III: TÉCNICAS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO
Aplicar técnicas que favorezcan el diseño de estrategias de aprendizaje, creativas e innovadoras que hagan posible la transformación de la práctica, gracias a la optimización del	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigmas y modelos mentales. <p>El proceso mental de crear. Procesos básicos del pensamiento. Pensamiento analítico, pensamiento lateral, pensamiento sistémico.</p>

potencial de creación de nuevas ideas.	<ul style="list-style-type: none"> • Que es la creatividad. Estrategias de enseñanza creativa. El método de las preguntas creativas. Bloqueos mentales, emocionales, ambientales y socioculturales. • Herramientas para fomentar la creatividad en la práctica docente. Tormenta de ideas, 5 sombreros para pensar y 5 porqués. Algunas opciones para la generación de ideas. • La innovación como proceso. Principios y condiciones para la innovación educativa. Gestión de innovación educativa para optimizar el poder de las nuevas ideas.
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de ejercicios sobre los procesos para fomentar la creatividad e innovación en la práctica docente. • Diseño en equipo de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios discutidos con el facilitador. • Reflexiones individuales y personalizadas. • Trabajo en equipo para compartir ideas y vivencias

3.3.9.4. Alcanzando la excelencia

NOMBRE DEL PROGRAMA	
PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA, SEDE RODRÍGUEZ DE MENDOZA.	
DESARROLLO DE CONTENIDOS	
SESIÓN IV: ALCANZANDO LA EXCELENCIA	
OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO

<p>Establecer los valores y principios requeridos para el desarrollo de una vida balanceada y con sentido, propósito y significativo. Que contribuya al logro de la excelencia profesional de todo el equipo que pertenece a la Universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de los siete hábitos de las personas altamente significativas de Stephen Covey. • Comenzar con el fin en la mente. Ser proactivo. Buscar primero entender y luego ser entendido. La sinergia como base de toda casa superior de estudios. • La excelencia educativa y sus dimensiones en la Universidad. • Perfil del trabajador del siglo XXI en la Universidad de hoy.
<p>ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS</p>	<p>EVALUACIÓN</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Lecturas reflexivas. • Dinámicas de grupo relacionadas con el tema abordado. • Exposición en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y aportes individuales y colectivos. • Elaboración del perfil del trabajador del siglo XXI, con características de líder con habilidades de transformación, innovación y excelencia.

3.3.10. Desarrollo específico

3.3.10.1. Sesión I: Fundamentos de Liderazgo

Sesión I: Fundamentos de liderazgo.

Semana I:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero y una programación donde señala las fechas que se asistirán para ejecutar las sesiones previstas.

- Desglose de la sesión:

Conceptos, tipos, teorías, paradigmas y funcionamiento en la Universidad.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida del especialista y la autoridad de la casa de estudios. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Yo soy”, en donde se le pide al participante que comience diciendo su nombre, luego el cargo que representa y finalmente una actividad preferencial que desarrolle en su tiempo libre. Luego se les indica que cada uno debe continuar con el ejercicio, hasta llegar al último participante. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. Se precisará el desarrollo de las sesiones, el tiempo que durará y los objetivos que persiguen las mismas. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Conceptos, tipos, teorías, paradigmas y funcionamiento en la Universidad. (Aproximadamente 90 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

- Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana II:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Desafiar el proceso de interacción, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo educativo en la Universidad.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Multipliquémonos”, en donde se les indica que deben de dar 2 pasos a la derecha de donde están parados, luego indicarles que se les formulará verbalmente sumas, restas, multiplicación y división, por lo que realizarán mentalmente la operación, pero si el resultado de dicha operación es un número par brincarán hacia la derecha y si es impar brincarán hacia la izquierda, todo esto en el menor tiempo posible. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Desafiar el proceso de interacción, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar y servir de modelo educativo en la Universidad.

(Aproximadamente 90 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana III:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

El desafío del Liderazgo de Jim Kouze. El efecto Pigmalion Robert Merton. Pigmalion en el aula Robert Rosenthal y Leonor Jacobson. El liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La importancia de dirigir, persuadir, apoyar y delegar. Cualidades del liderazgo de Jhon Maxwell y el Liderazgo centrado en principios de Stephen Covey.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Mi derecha está vacía”, en donde se les pedirá que se ubiquen círculo y dejen solo una silla a su lado derecho vacía. Posteriormente se les explicará que cada participante deberá tener una numeración, siendo desde el número 1 hasta el número final de participantes, luego de esta instrucción cuando se diga mézclense, ambos se cruzarán para poder sentarse en otro lugar, cabe precisar que no está permitido sentarse en el lugar que se sentó anteriormente. Luego de ello, se les indicará que automáticamente al mezclarse queda igual un asiento vacío, por lo que la persona que está a la izquierda, de

forma muy rápida debe de actuar y decir estás palabra ‘Mi derecha está vacía quiero que venga el número 3’ por lo que a quien se le asignó el número 3 debe correr y sentarse en esa silla vacía, así automáticamente queda otro asiento vacío por lo que la persona de la izquierda y sin necesidad de que le avise, debe reaccionar y mencionar las palabras señaladas, así continuarán hasta ver que persona no se encuentra atenta y podrá ser invitada al medio para poder dar un pequeño y jocoso castigo. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

El desafío del Liderazgo de Jim Kouze. El efecto Pigmalion Robert Merton. Pigmalion en el aula Robert Rosenthal y Leonor Jacobson. El liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La importancia de dirigir, persuadir, apoyar y delegar. Cualidades del liderazgo de Jhon Maxwell y el Liderazgo centrado en principios de Stephen Covey.

(Aproximadamente 90 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como casos y vivencias, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

5. Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana IV:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les brindará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Aprender continuamente y la vocación para servir. La importancia de irradiar energía positiva. Creer en los demás. Dirigir nuestras vidas de forma

equilibrada. La búsqueda de la sinergia. Ejercicios para la autorenovación.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Ejercicios para la vida”, en donde se les indica que deben de repetir los ejercicios de respiración así como de estiramiento, cada vez que sintamos el cuerpo tenso o realicemos una actividad por un tiempo prolongado. Los participantes se elevarán de puntillas y flexionarán sus extremidades de lado derecho a izquierdo, luego, arriba y abajo. Posteriormente se aplicará la técnica de relajación diafragmática de Jacobson (Duración máxima de 10 min). Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Aprender continuamente y la vocación para servir. La importancia de irradiar energía positiva. Creer en los demás. Dirigir nuestras vidas de forma equilibrada. La búsqueda de la sinergia. Ejercicios para la autorenovación.

(Aproximadamente 90 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como ejemplos de la teoría estudiada. Se podrán debatir posturas y posiciones de acuerdo a como se actuaría en diversos casos, luego se les pedirá señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo
especialista, Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita
la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo
que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada
participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

3.3.10.2.Sesión II: Liderazgo Transformacional.

Semana I:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero y una programación donde señala las fechas que se asistirán para ejecutar las sesiones previstas.

- Desglose de la sesión:

El liderazgo transformacional de James Burns.
Dimensiones del liderazgo transformacional de Robert Bass. Influencia idealizada en la Universidad.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida del especialista y la autoridad de la casa de estudios. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Descúbrelo”, en donde en el inicio del juego se les indica que tendrán que ponerse en círculo, luego se le entrega un objeto a cada persona, después tendrán que levantarse de uno en uno y demostrar cómo se usa el objeto en cuestión. El resto de participantes deberán de adivinar lo que está haciendo el compañero que se ha levantado. Este jugador no puede hablar y la

demostración debe ser de ideas originales y quizá absurdas, hasta llegar al último participante. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. Se precisará el desarrollo de las sesiones, el tiempo que durará y los objetivos que persiguen las mismas. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

El liderazgo transformacional de James Burns.
Dimensiones del liderazgo transformacional de Robert Bass. Influencia idealizada en la Universidad.

-Se procederá a enseñarles un vídeo sobre el tema a tratar, luego se les formará en grupos. Se les alcanzará una separata con una teoría sobre lo que estudiaremos y tendrán que realizar un resumen en diagramas, mapas conceptuales, mentales. Para ello se les entregará plumones y papelotes. (45 minutos aproximadamente)
Al finalizar ello tendrá cada grupo que exponerlo.
(Aproximadamente 45 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

- Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop, papelotes, plumones.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana II:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Motivación intrínseca. Estimulación intelectual.
Trato empático y consideración hacia las personas.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Enredados”, en donde se les indica que todos se levanten y formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Se les pide también que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, se les indica que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Motivación intrínseca. Estimulación intelectual.
Trato empático y consideración hacia las personas.
(Aproximadamente 90 min).

-Se les enseñará un vídeo sobre diversos casos cotidianos en nuestras zonas de labores.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana III:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Motivación las tres necesidades de David

McClelland. Necesidades de logro. Necesidad de poder y autoridad. Necesidad de Asociación o filiación.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “A ciegas”, en donde se les pedirá a los participantes que se levanten y formen un círculo para sostener la cuerda. A continuación, también se les dice que tendrán que vendarse los ojos y dejen la cuerda en el suelo. Luego se les pedirá que se alejen un poco del círculo. Luego se les indica que vuelvan e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. Se establecerá un límite de tiempo para que compitan. Para hacerlo incluso más difícil, pide a algunos miembros del equipo que permanezcan en silencio. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Motivación las tres necesidades de David McClelland. Necesidades de logro. Necesidad de poder y autoridad. Necesidad de Asociación o filiación.

(Aproximadamente 90 min).

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como casos y vivencias, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop, cuerda, venda.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana IV:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán

anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Enfoques de liderazgo en la Universidad.

Perspectiva de nuestro visitante y corroboración en la Universidad.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “La foto del recuerdo”, en donde se les indica que deben de estar en parejas, luego se les pide que se sienten espalda con espalda. Da a un miembro de la pareja el bolígrafo y el papel, y al otro, la foto. La persona que tenga la foto tendrá que describir la imagen a su compañero sin decir realmente lo que es. Por ejemplo, si la imagen es un gusano en una manzana, no se puede decir: "Dibuja una manzana con un gusano en ella". La persona que tenga el bolígrafo y el papel dibujará lo que crea que represente la imagen según la descripción verbal. Se establecerá un límite de tiempo (Duración máxima de 10 min). Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le

solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Enfoques de liderazgo en la Universidad.

Perspectiva de nuestro visitante y corroboración en la Universidad. (Aproximadamente 90 min).

-Se les mostrarán casos en vídeo y ellos darán su punto de vista sobre cuál sería el trato adecuada a cada evento.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como ejemplos de la

teoría estudiada. Se podrán debatir posturas y posiciones de acuerdo a como se actuaría en diversos casos, luego se les pedirá señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista, Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop, foto, colores.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

3.3.10.3.Sesión III: Técnicas de creatividad e innovación

Semana I:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero y una programación donde señala las fechas que se asistirán para ejecutar las sesiones previstas.

- Desglose de la sesión:

Paradigmas y modelos mentales. El proceso mental de crear. Procesos básicos del pensamiento. Pensamiento analítico, pensamiento lateral, pensamiento sistémico.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida del especialista y la autoridad de la casa de estudios. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “La telaraña”, en donde en el inicio del juego se les indica que los participantes deben colocarse

en círculo. Se entrega a uno de los participantes el ovillo de lana y se le pide que diga su nombre, su trabajo, de donde vienen. Luego se la debe pasar a otro compañero quien debe presentarse del mismo modo. Así también la acción se repetirá hasta que todos los participantes queden enmarañados.

Una vez que esto suceda, la persona que se quedó con el ovillo debe regresársela al compañero y repetir los datos dados por él. El ovillo debe recorrer el camino de vuelta hasta regresar al que la lanzó primero. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. Se precisará el desarrollo de las sesiones, el tiempo que durará y los objetivos que persiguen las mismas. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollarán los siguientes puntos.

Paradigmas y modelos mentales. El proceso mental de crear. Procesos básicos del pensamiento. Pensamiento analítico, pensamiento lateral, pensamiento sistémico. (Aproximadamente 45 min).

-Se les mostrará la teoría en un prezzi y se podrá interactuar a través de alguna curiosidad.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

- Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop, ovillo de lana.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana II:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Que es la creatividad. Estrategias de enseñanza creativa. El método de las preguntas creativas. Bloqueos mentales, emocionales, ambientales y socioculturales.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Los Intereses”, en donde se les indica que todos los participantes anoten en una hoja aficiones y gustos. Luego haremos que las hojas se mezclen y posteriormente los datos escritos sin dar nombres. Entre todos hay que adivinar de quién es cada hoja. (Máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Que es la creatividad. Estrategias de enseñanza creativa. El método de las preguntas creativas. Bloqueos mentales, emocionales, ambientales y socioculturales.

(Aproximadamente 90 min).

-Se les enseñará un vídeo sobre diversos casos cotidianos en nuestras zonas de labores.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana III:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Herramientas para fomentar la creatividad en la práctica docente. Tormenta de ideas, 5 sombreros para pensar y 5 porqués. Algunas opciones para la generación de ideas.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “A reventar”, en donde se les pedirá a los participantes que se levanten y formen 3 columnas de números iguales, cada columna teniendo a un jugador en frente. Así mismo los participantes deben de inflar los globos y colocarlos a la altura de la panza y correr a reventarlo con la panza del compañero de enfrente, luego correr y ponerse al final de la fila, luego todos seguirán de forma consecutiva. Los mismos deben colocar las manos hacia atrás y explotar el globo entre los dos. Ganará al final la columna que termine primero. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Herramientas para fomentar la creatividad en la práctica docente. Tormenta de ideas, 5 sombreros para pensar y 5 porqués. Algunas opciones para la generación de ideas. (Aproximadamente 90 min).

-Se compartirán contenidos concernientes al tema en estudio y se interactuará con el grupo para responder alguna curiosidad.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como casos y vivencias, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop, globos.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana IV:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

La innovación como proceso. Principios y condiciones para la innovación educativa. Gestión de innovación educativa para optimizar el poder de las nuevas ideas.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Dilo cantando”, en donde se les indica que los participantes deben dividir en grupos de 4 o 5 participantes. Cada grupo deberá cambiar la letra de una canción cristiana conocida y transformarla según el tema de la clase.

Después de un tiempo prudente para transcribir la canción, cada equipo debe cantar la canción que ha escrito. Se establecerá un límite de tiempo (Duración

máxima de 10 min). Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

La innovación como proceso. Principios y condiciones para la innovación educativa. Gestión de innovación educativa para optimizar el poder de las nuevas ideas. (Aproximadamente 90 min).

-Se les mostrarán casos en vídeo y ellos darán su punto de vista sobre cuál sería el trato adecuado a cada evento.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso

de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como ejemplos de la teoría estudiada. Se podrán debatir posturas y posiciones de acuerdo a como se actuaría en diversos casos, luego se les pedirá señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista, Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, canción en separata.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

3.3.10.4.Sesión IV: Alcanzando la excelencia

Semana I:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero y una programación donde señala las fechas que se asistirán para ejecutar las sesiones previstas.

- Desglose de la sesión:

El modelo de los siete hábitos de las personas altamente significativas de Stephen Covey.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida del especialista y la autoridad de la casa de estudios. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Mi inteligencia Emocional”, en donde

en el inicio del juego se les indica que los participantes deben responder a cualquier evento desagradable e irritable que se les presente. Aquí la empatía es la reina. El equipo de trabajo tendrá que ponerse en la piel de una persona molesta e irritada. Aquí es donde tenemos que lograr convencer a esa persona, para que se calme y logre irse contenta, esto es representado por cada participante. Aquí nuestra inteligencia emocional será clave para saber cómo responder ante eventos que generen estrés. Además, en esta prueba pueden salir soluciones creativas para aplicarlos en la realidad.

(Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. Se precisará el desarrollo de las sesiones, el tiempo que durará y los objetivos que persiguen las mismas. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollarán los siguientes puntos:

El modelo de los siete hábitos de las personas altamente significativas de Stephen Covey.

(Aproximadamente 45 min).

-Se les mostrará la teoría en un prezzi y se podrá interactuar a través de alguna curiosidad.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

- Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana II:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Comenzar con el fin en la mente. Ser proactivo.

Buscar primero entender y luego ser entendido. La sinergia como base de toda casa superior de estudios.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Me proyecto”, en donde se les indica a los participantes que cada miembro del equipo representará a través de la mímica a un animal. El resto debe adivinarlo. Cada uno debe de pasar al medio del círculo. Aquí lograremos la capacidad para expresar nuestras emociones. (Máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

1. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos. Que es la creatividad. Estrategias de enseñanza creativa. El método de las preguntas creativas. Bloqueos mentales, emocionales, ambientales y socioculturales.

(Aproximadamente 90 min).

-Se les enseñará un vídeo sobre diversos casos cotidianos en nuestras zonas de labores.

2. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

3. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana III:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

La excelencia educativa y sus dimensiones en la Universidad.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Mensaje en cadena”, en donde se les pedirá a los participantes que se formen un círculo. Un miembro del equipo dice un mensaje a la persona de su derecha. El mismo mensaje se dice al de al lado. La última persona dice el mensaje que le ha llegado y se comprueba con el original. (Duración máxima de 10 min.) Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar, por lo que se le solicitará al participante preste atención a la explicación que se le brindará.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Herramientas para fomentar la creatividad en la práctica docente. Tormenta de ideas, 5 sombreros para

pensar y 5 porqués. Algunas opciones para la generación de ideas. (Aproximadamente 90 min).

-Se compartirán contenidos concernientes al tema en estudio y se interactuará con el grupo para responder alguna curiosidad.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como casos y vivencias, luego señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista.

Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond, laptop.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Semana IV:

DATO: Previo a ingresar al área de trabajo se les proporcionará una lista de asistencia donde podrán anotarse. Así mismo se les proporcionará un folder con hojas bond, su lapicero.

- Desglose de la sesión:

Perfil del trabajador del siglo XXI en la
Universidad de hoy.

1. Espacio de bienvenida e introducción:

-Se le otorga las palabras de bienvenida nuevamente del especialista por el inicio de esta nueva semana y por el interés puesto en cada uno de los que asisten. Así mismo se les pide ponerse de pie para poder realizar la dinámica titulada “Mi perfil idóneo”, en donde se les indica que los participantes deben de formar un círculo en donde cada uno se tiene que definir por un perfil determinado y luego empezar a preguntar a todos los participantes si es correcto con lo expresado con el compañero. Así sucesivamente todos expresarán sus calidades y que es lo que los diferencia y une del resto de sus compañeros. Sólo hay que conocer a cada miembro y saber qué tareas desempeñará mejor y, sobre todo, se sentirá más cómodo en su ejecución. Se establecerá un límite de tiempo (Duración máxima de 10 min). Así mismo se continuará con la introducción de la temática a desarrollar. Se le solicita al participante preste atención a la explicación que se les otorgará. A su vez en cada sesión trabajada se les indicará los detalles del próximo día de trabajo.

2. Desarrollo del contenido:

Se le brinda un prezzi en donde se desarrollará los siguientes puntos.

Perfil del trabajador del siglo XXI en la Universidad de hoy. (Aproximadamente 90 min).

-Se les mostrarán cualidades y exigencias del siglo XXI para el personal que integra una casa superior de estudios.

3. Espacio de relajación:

Se les explica a los participantes que daremos paso a un breve break en donde compartiremos algunos bocaditos. (Aproximadamente 15. Min).

4. Finalización y despedida.

Se concluye la sesión a través de una lluvia de ideas por parte de los participantes, haciendo un repaso de lo que logramos conocer y porque es importante internalizar cada concepto estudiado. Cada participante podrá dar su punto de vista, así como ejemplos de la teoría estudiada. Se podrán debatir posturas y posiciones de acuerdo a como se actuaría en diversos casos, luego se les pedirá señalar que aspectos podríamos seguir mejorando.

Finalmente se les agradece por la asistencia, interés y participación de la sesión y se les precisa cuando será el próximo día de trabajo (30 minutos).

Materiales de utilización:

Humanos:

Responsable de la sesión: Profesional Psicólogo especialista, Participantes.

Financieros:

-Aula grande con sillas y cortinas, donde permita la iluminación y a su vez la adecuada visualización de lo que se proyectará.

-Proyector multimedia.

-Lapiceros, hojas bond.

-Prezzi ejecutivo.

-Gaseosa, bocaditos.

- Evidencias:

-Fotos grupales e individuales de cada participante en la sesión.

-Asistencias firmadas de inicio y culmino.

Conclusiones

- En la tabla 1, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría categoría de media en lo que se refiere al porcentaje global de la variable clima laboral.
- En la tabla 2, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría una categoría de favorable en el indicador autorrealización de la variable clima laboral.
- En la tabla 3, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría una categoría de favorable en el indicador involucramiento laboral de la variable clima laboral.
- En la tabla 4, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría una categoría de desfavorable en el indicador supervisión de la variable clima laboral.
- En la tabla 5, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría una categoría de desfavorable en el indicador comunicación de la variable clima laboral.
- En la tabla 6, los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, evidencian en su mayoría una categoría de media en el indicador condiciones laborales de la variable clima laboral.
- En el ítem 1, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “En mi universidad todos mantienen buenas relaciones laborales”.

- En el ítem 2, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Pienso que deberían retirar personal”.
- En el ítem 3, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “En mi universidad existe una mala relación entre los estudiantes y los docentes”.
- En el ítem 4, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que NO, ante la premisa, “Siento que no me valoran por ser estudiante”.
- En el ítem 5, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que NO, ante la premisa, “Pienso que existe demora excesiva cuando realizo algún trámite”.
- En el ítem 6, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Considero que en mi universidad tengo el respaldo de mi coordinador”.
- En el ítem 7, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Siento que en mi universidad marcha correcta y eficazmente”.
- En el ítem 8, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Mis docentes son muy buenos en lo que hacen”.

- En el ítem 9, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Siento que cuando busco respuestas, el personal de mi universidad me lo soluciona”.
- En el ítem 10, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Considero que el personal administrativo es eficaz y rápido”.
- En el ítem 11, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Me siento satisfecho estudiando en mi universidad”.
- En el ítem 12, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “En mi universidad soy bien tratado”.
- En el ítem 13, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Pienso que existe una adecuada gestión en mi universidad”.
- En el ítem 14, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Siento que existen docentes que no deberían laborar en mi universidad”.
- En el ítem 15, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Me agrada el trato que me ofrece mi coordinador”.

- En el ítem 16, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Me agrada el trato que me ofrece mis docentes”.
- En el ítem 17, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Siento que estoy en un lugar donde las personas me tratan bien”.
- En el ítem 18, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Pienso que existe buen trato entre todo el personal de mi universidad”.
- En el ítem 19, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Me agrada el trato que el personal de limpieza me ofrecen”.
- En el ítem 20, los estudiantes de la Universidad Nacional, Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, en su mayoría respondieron que SI, ante la premisa, “Me agrada el trato que me otorga la secretaria de mi universidad”.

Recomendaciones

- Con fines de aumentar la competitividad en el mercado se sugiere, aplicar el programa de Liderazgo para mejorar el clima laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza, bajo la teoría de liderazgo transformacional de Bernar Bass y Burns, con la finalidad de proporcionar herramientas fundamentales para el desarrollo de la institución y su personal, a través de la ejecución de sesiones de trabajo en temas como habilidades de innovación, transformación, excelencia actitudinal y académica.
- Priorizar el recurso humano y estabilidad del personal que labora en la Universidad; es decir, como casa de estudios, debe proporcionar la infraestructura y tecnologías de la información necesarias que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Establecer alianzas para reducir costos y mejorar la capacitación del personal que labora dentro de esta casa superior de estudios, entiéndase autoridades regionales para que costeen la ejecución de talleres en beneficio de la educación y educandos.
- Instar se continúe realizando otras investigaciones en esa población, por ser una sede que está teniendo realce académico en nuestra sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, A., Hurtado, B. & Yávarar, K. (2013). *“Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil”*. Ecuador. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11299/1/TESIS%2CCCLIMA%20LABORAL.pdf>

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Gulf Pub.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.

- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human relations*, 41(1), 13-29.

- Brunet (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Pág. 36.

- Caiza, K. (2017). “*Estudio del Clima Laboral y elaboración de plan de mejora para el personal docente a tiempo completo de las áreas de conocimiento en ciencias sociales y del comportamiento humano y de educación, de la Universidad Politécnica salesiana de Quito*”. Ecuador. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9847/1/UPS-QT07483.pdf>
- Cuauro, J. C., Leal, H. A., Azuaje, P., & García, E. M. Surgical correction of Postneumonectomy Syndrome using an auto expansion protesís.
- Chávez, N. U., & Carrillo, S. P. (1999). Estandarización del test de aptitudes mentales primarias (PMA) en escolares de lima metropolitana. *Scientia: Revista del Centro de Investigación de la Universidad Ricardo Palma*, 1, 97.
- Cornish, P. L., Knowles, S. R., Marchesano, R., Tam, V., Shadowitz, S., Juurlink, D. N., & Etchells, E. E. (2005). Unintended medication discrepancies at the time of hospital admission. *Archives of internal medicine*, 165(4), 424-429.
- Dalton, J. (2010). *A new system of chemical philosophy* (Vol. 1). Cambridge University Press.
- Danhke, L. (1989). Metodología y técnicas de la investigación.
- Evans, D. G., Huson, S. M., Donnai, D., Neary, W., Blair, V., Teare, D. & Harris, R. (1992). A genetic study of type 2 neurofibromatosis in the United Kingdom. I. Prevalence, mutation rate, fitness, and confirmation of maternal transmission effect on severity. *Journal of medical genetics*, 29(12), 841-846.

- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The journal of abnormal and social psychology*, 58(2), 203.
- Fleishman, E. A., & Mumford, M. D. (1991). Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirement scales. *Personnel Psychology*, 44(3), 523-575.
- Fleishman, E. A., & Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology*, 23(2), 169-172.
- Florez, J. H., Atehortúa, S., & Arenas, A. C. (2009). *Las condiciones laborales de los profesionales de la salud a partir de la Ley 100 de 1993: evolución y un estudio de caso para Medellín* (No. 015618). GRUPO DE ECONOMÍA DE LA SALUD.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1999). Can leadership enhance school effectiveness. *Educational management: Redefining theory, policy and practice*, 178-190.
- Goleman, D. (2000). El espíritu creativo, la revolución de la creatividad y como aplicarla a todas las actividades humanas.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, 38.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la. *Ciudad de México: Mc Graw Hill*.
- Huber, S. G., & West, M. (2002). Developing school leaders: A critical review of current practices, approaches and issues, and some directions for the future. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 1071-1101). Springer, Dordrecht.
- Kolb, M. (1986). Reversible diffusion-limited cluster aggregation. *Journal of Physics A: Mathematical and General*, 19(5), L263.
- Kuhn, T. S. (1970). Logic of discovery or psychology of research. *Criticism and the Growth of Knowledge*, 1-23.
- Koestenbaum, P. (1999). Liderazgo. *México, editorial Prentice Hall Hispanoamericana*.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Cengage Learning.
- Liu, J., Dietz, T., Carpenter, S. R., Alberti, M., Folke, C., Moran, E. & Ostrom, E. (2007). Complexity of coupled human and natural systems. *science*, 317(5844), 1513-1516.
- Palma, S. (2004). Escala clima laboral CL-SPC. *Lima: Cartolan*.
- Palomo, I. F., Torres, G. I., Alarcón, M. A., Maragaño, P. J., Leiva, E., & Mujica, V. (2006). Alta prevalencia de factores de riesgo cardiovascular clásicos en una población de estudiantes universitarios de la región centro-sur de Chile. *Revista española de cardiología*, 59(11), 1099-1105.

- Pérez, R. (1996). GASTÓN. *Metodología de la investigación educacional*.---La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- Polanco, C. (2014). “*El Clima y la satisfacción laboral en docentes del instituto tecnológico de administración de empresas (INTAE) en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*”. Tegucigalpa. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018 file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes.pdf
- Prado, C. (2015). “*Clima Laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo*”. Perú. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS%20MAESTRIA%20CYNTTIA%20GISELL%20PRADO%20ALVAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, N. & Rivera, P. (2015). “*Clima Laboral y Satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*”. Perú: Iquitos. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018
<https://core.ac.uk/download/pdf/54238875.pdf>
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and the hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21(2), 325-331.
- Rogers, R. W. (1985). Attitude change and information integration in fear appeals. *Psychological Reports*, 56(1), 179-182.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2012). Metodología de la Investigación. *McGraw-Hill*.
- Santamaría, F. & Zaña, K. (2015). “*Percepción del Clima Laboral de los trabajadores de una entidad Universitaria*”. Perú: Chiclayo. Extraído de la web en fecha 8 de noviembre del 2018
<http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/69/1/Tesis%20Santamaria%20%26%20Za%C3%B1a.pdf>
- Skinner, B. F. (1974). *Walden two*. Hackett Publishing.
- Tomás, J. P. (1991). *Ciencia y censura: la Inquisición española y los libros científicos en los siglos XVI y XVII* (Vol. 13). Editorial CSIC-CSIC Press.

Anexos

ANEXO 01:

FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA DE CLIMA LABORAL (CL – SPC)

Nombre original: Escala Clima Laboral (CL – SPC).

Autora: Sonia Palma Carrillo.

Procedencia: Lima – Perú .

Administración: Individual o Colectiva.

Baremada por: Santamaría y Zaña (2015).

Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente.

Significación: Nivel de Percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la Autorrealización, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.

Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total y por área, jerarquía laboral y tipo de empresa.

Confiabilidad

En la etapa de ajuste final de la escala CL- SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el programa de Excel versión 10; y con métodos

Alpha de Cronbach se estableció la confiabilidad de este instrumento para la realización de la investigación “percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria. 2015”, con una población de 50 trabajadores del área administrativa, docente y de servicio.

Para determinar su confiabilidad, se empleó el coeficiente del alpha de Cronbach obteniendo lo siguiente un nivel de confiabilidad de 0.95, este nivel quiere decir que de 100 sujetos que se aplique esta prueba, para 95 sujetos será confiable, sin embargo existirá cierto margen de error. Por consiguiente el análisis de significación estadísticas indica que, se obtienen coeficientes de confiabilidad significativos, lo que permite concluir que el cuestionario es confiable.

Análisis de Confiabilidad Escala CL – SPC

Análisis de Confiabilidad Escala CL – SPC

CONFIABILIDAD	
	0.90
	0.95

Validez

Se estableció la validez del instrumento para la realización de la presente investigación, la prueba salió válida a un nivel de 0,01.

Análisis de Validez Escala CL – SPC

VALIDEZ	
t student	5.028
gr. L.	3
validez	0.01

Categorías Diagnósticas Escala CL-SPC

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, se toma como criterios que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y puntuaciones bajas es un indicador de un clima adverso.

Categorías Diagnósticas Inventario CL-SPC

Baremación

La presente escala fue sometida a un proceso de baremación para fin de esta investigación.

Para establecer la Baremación de la prueba se procedió a trabajar con los puntajes totales de cada uno de los sujetos evaluados ordenándolos de mayor a menor, para luego colocarlos en una columna sin que se repita. Luego se procedió a sacar la frecuencia acumulada de abajo hacia arriba de la columna que se realizó de mayor a menor, sumándola en zigzag, hasta llegar hacia arriba. La fórmula usada para hallar la frecuencia acumulada es la siguiente:

$$\mathbf{Fapm= FA (0.5*Fr)}$$

Luego de los datos hallados se procede a encontrar la proporción acumulada mediante la siguiente fórmula:

$$\mathbf{PA= \frac{Fapm}{N}}$$

Finalmente se procede a hallar el rango percentilar cuyo dato se establece mediante la fórmula:

$$\mathbf{PA*100}$$

Para luego como último paso se puedan establecer las categorías de: Muy favorable, favorable, media, desfavorable y muy desfavorable, según los datos hallados y las categorías que presenta la prueba original.

La baremación de la escala de Clima Laboral CL – SPC, fue necesaria realizarla por el tiempo de elaboración del instrumento hasta la fecha de nuestra investigación. Además porque estuvo enfocada en trabajadores con dependencia laboral y la presente investigación estuvo orientada a personal que laboraba en una entidad universitaria en 3 estratos: docente, administrativo y de servicio.

Baremos de la Escala de Clima Laboral

Pc.	Autorrealización	Involucramiento	Supervisión	Comunicación	Condiciones Laborales	Puntaje Total	Pc.
99	38	41	42 - 43	40	37 - 39	189	99
95		40	39				95
90				39			90
85			38			188	85
80				36 - 38		183	80
75	36	38	37		36		75
70	35	36					70
65					34 – 35	181	65
60						179	60
55	33						55
50			35 - 36			178	50
45				34 - 35		177	45
40		35				175	40
35	30		34			168	35
30			33	32	33	165	30
25	25	34	32	28 – 29	29 – 32	148	25
20	24		29 - 30			138	20
15	19	32		24 – 26	27		15
10	13	31	23	21	18 – 25	112	10
5	13	29 - 30					10

DESCRIPCIÓN GENERAL

El instrumento está conformado por 50 ítems, y su diseño obedece a la técnica de Likert.

Comprende cinco factores, los cuales han sido determinados en función al análisis estadístico y cualitativo.

A continuación se describe cada factor:

FACTORES	ITEMS
Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

Autorrealización

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Ejemplo de ítems en esta área son:

- Existen oportunidades de progresar en la institución.
- Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.

Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.

- Los trabajadores están comprometidos con la organización.

Supervisión

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Ejemplo de ítems en esta área son:

- El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.

Comunicación

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo de ítems en esta área son:

- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
- La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

Condiciones laborales

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Ejemplo de ítems en esta área son:

- La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
- Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada; para la calificación sin embargo, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral.

Las calificaciones oscilan del 1 al 5, según la siguiente especificación:

Ninguno o Nunca (1)

Poco (2)

Regular o Algo (3)

Mucho (4)

Todo o siempre (5)

Los valores pueden alcanzar 250 puntos como máximo para la escala total y 50 puntos para cada uno de los factores. Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, considerándose como criterio que a mayor puntuación existe una mejor percepción del ambiente de trabajo, mientras que puntuaciones bajas indicarían un clima adverso.

La administración puede ser individual o colectiva y tiene una duración que oscila de 25 a 30 minutos.

El material comprende un cuadernillo CL-SPC es versión escrita (Ver Apéndice) y computarizada. Además la autora ofrece un disquete clave para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Validez y Confiabilidad: Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores de clima laboral.

Escala de Clima Laboral CL - SPC

Edad: _____

Sexo: _____

Fecha: _____

Cargo: _____ Institución que labora: _____

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N º	Ítems	Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un					

	equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO 02

Encuesta de Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios).

Por: MSC. Rubén Gustavo Toro Reque
ICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento: Encuesta De Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios).

Autor : MSC. Rubén Toro Reque.

Procedencia : Chiclayo – Perú.

Año : 2016.

Finalidad : Recojo de información sobre Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios).

N° de Ítems : 20.

Indicadores : A. (Items: 8, 11, 12, 14).

I.L. (ítems: 3, 18, 19, 20).

S. (ítems: 1, 4, 5, 6).

C. (ítems: 2, 7, 9, 10).

C.L. (ítems: 13, 15, 16, 17).

Tiempo de aplicación : 15 a 30 minutos aproximadamente.

Administración : Individual o colectiva.

Edad : 16 – Adelante.

Calificación : Describir la percepción del espectador.

I. SUSTENTO TEÓRICO

Sonia Palma Carrillo (2004), la considera como “...la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea...”. Esta teoría se utilizó para desarrollar una encuesta que recoja la percepción que tienen los estudiantes universitarios sobre el clima laboral que se visualiza en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

En lo que respecta a su teoría Palma. (2004), postula la existencia de 5 factores los mismos explican y permiten diagnosticar el clima laboral existente en una determinada organización. Cada uno de estos factores está íntimamente relacionado con ciertas propiedades de la organización como:

a. Factor de Autorrealización

Palma. (2004), define a este factor como “...la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.

Esta autora afirma que la autorrealización hace referencia a las posibilidades que le ofrece la organización en la que se encuentra, de poder crecer personal y profesionalmente.

b. Factor de Involucramiento Laboral:

Palma. (2004), define a este factor como “... la identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización”.

Según lo planteado por la autora mencionada anteriormente, ese factor hace referencia a el sentimiento de identidad que posee el colaborador, con la organización, en otras palabras, el sentimiento de pertenencia a la organización y es miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. Es decir el sentir que los objetivos personales del colaborador con compartidos por los objetivos de la organización.

c. Factor de Supervisión

Palma. (2004), define a este factor como “... las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”.

Podemos afirmar que el control, hace referencia a los reglamentos y la utilidad de los auditores quienes sirven como orientadores en el buen desempeño laboral, así como también puede referirse a las presiones que pueden utilizar los directivos para controlar a los colaboradores”.

d. Factor de Comunicación

Palma. (2004), define a este factor como “... la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma”.

e. Factor de Condiciones Laborales

Palma (2004), define a este factor como “... el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

Es así que podemos señalar que Las condiciones laborales se basan en que los colaboradores sienten que la organización les brinda los recursos necesarios para la buena realización de sus labores así como también, se preocupan por su comodidad personal.

De los factores mencionados anteriormente, es importante recalcar que los colaboradores deben de tener plena para decidir, de la misma manera debe poseer un sentido de la identidad hacia la organización, sentir que es parte fundamental en la misma y en ese mismo contexto comprometerse con el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la misión y visión de la organización, para poder lograr el crecimiento de la misma.

Cabe señalar también que es importante el establecimiento y cumplimiento de las normas que favorecen el clima organizacional, así como también una cultura de respeto en la misma, a su vez las presiones que ejerce el directivo en el control y

fiscalización del trabajo que realizan sus colaboradores en el desempeño de sus labores.

El crear un ambiente favorable, ese ambiente que busca el colaborador para poder desempeñar sus actividades de manera eficiente, es responsabilidad la misma organización.

Para la presente investigación se ha decidió trabajar con los factores de Clima Organizacional que asume la autora Sonia Palma.

II. SUSTENTO ESTADÍSTICO

Para fines de confiabilidad y validez de la “Encuesta De Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios)”, se tuvo en cuenta los lineamientos siguientes:

Validez:

Se trabajó con Validez de contenido, a través del juicio de tres expertos, que revisaron e hicieron ajustes al instrumento, lo que sumado a la revisión que se hizo de la literatura especializada, son garantía de dicha validez (Latiesa, 2000).

La validez a través del criterio de expertos consiste en el análisis del instrumento, sus indicadores e ítems, de modo que garantice su uso válido, en la aplicación de una investigación (Toro, 2012).

Confiabilidad:

Para constatar la consistencia interna del instrumento, se calculó el alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0,80 puntos en promedio, que supera el límite de

0,70 recomendado en casos de estudios (Nunally, 1978). Lo cual detallamos a continuación:

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nivel
Autorrealización	0.83	Muy alto
Involucramiento Laboral	0.89	Muy alto
Supervisión	0.72	Alto
Comunicación	0.74	Alto
Condiciones Laborales	0.76	Alto

Muestra:

Se empleó un muestreo intencional no probabilístico, en una muestra por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2016), los cuales ascendieron en un total de 82 Participantes.

**ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EFICAZ DEL CLIMA LABORAL – ESPECTADOR
(ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS)**

DATOS PERSONALES:

Edad: Fecha: / /

Sexo: M F Escuela: Universidad: **UNTRM,**
SEDE R. MENDOZA

Instrucciones: Según su experiencia universitaria, usted como considera la relación que llevan las autoridades, administrativos y docentes de su Universidad. Le solicitamos marcar **SI**, si considera usted que estos eventos suceden en su Universidad, y **NO** si es que estos hechos no ocurren en su Universidad.

SUCEDE EN MI UNIVERSIDAD = SI

NO SE DA EN MI UNIVERSIDAD = NO

Nº	ITEMS	SI	NO
1	En mi universidad todos mantienen buenas relaciones laborales.		
2	Pienso que deberían retirar personal.		
3	En mi universidad existe una mala relación entre los estudiantes y los docentes.		
4	Siento que no me valoran por ser estudiante.		
5	Pienso que existe demora excesiva cuando realizo algún trámite.		
6	Considero que en mi universidad tengo el respaldo de mi coordinador		
7	Siento que mi universidad marcha correcta y eficazmente.		
8	Mis docentes son muy buenos en lo que hacen.		
9	Siento que cuando busco respuestas, el personal de mi Universidad me lo soluciona.		
10	Considero que el personal administrativo es eficaz y rápido.		
11	Me siento satisfecho estudiando en mi universidad.		
12	En mi Universidad soy bien tratado.		
13	Pienso que existe una adecuada gestión en mi Universidad.		
14	Siento que existen docentes que no deberían laborar en mi Universidad.		
15	Me agrada el trato que me ofrece mi coordinador.		
16	Me agrada el trato que ofrece Mis docentes.		
17	Siento que estoy en un lugar donde las personas se tratan bien.		
18	Pienso que existe buen trato entre todo el personal de mi Universidad.		
19	Me agrada el trato que el personal de limpieza me ofrece.		
20	Me agrada el trato que me otorga la secretaria de mi Universidad.		

Gracias por su participación.

ANEXO 03

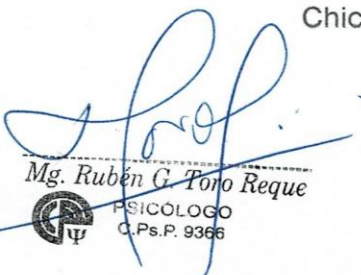
El que suscribe extiende la presente

CONSTANCIA DE EXPERTO

Que; habiéndose revisado la teoría y los ítems del Instrumento Encuesta De Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios), elaborado por el MSc. Rubén Toro Reque, por lo cual se procedió a clasificar los ítems para su desarrollo, quedando de esta manera 20 ítems distribuidos en las dimensiones Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

Doy fe, que el instrumento goza de confiabilidad y validez de contenido.

Chiclayo, Setiembre del 2018.


Mg. Rubén G. Toro Reque
PSICÓLOGO
C.Ps.P. 9366


El que suscribe extiende la presente

CONSTANCIA DE EXPERTO

Que; habiéndose revisado la teoría y los ítems del Instrumento Encuesta De Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios), elaborado por el MSc. Rubén Toro Reque, por lo cual se procedió a clasificar los ítems para su desarrollo, quedando de esta manera 20 ítems distribuidos en las dimensiones Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

Doy fe, que el instrumento goza de confiabilidad y validez de contenido.

Chiclayo, Setiembre del 2018.

 COLEGIO DE PSICÓLOGOS
DEL PERÚ CDR - VI
Mg. Leonardo Luna Lorenza
PSICÓLOGO CLÍNICO EDUCATIVO
C. Ps. P. 2019

El que suscribe extiende la presente

CONSTANCIA DE EXPERTO

Que; habiéndose revisado la teoría y los ítems del Instrumento Encuesta De Percepción eficaz del Clima Laboral (Espectador – Estudiantes Universitarios), elaborado por el MSc. Rubén Toro Reque, por lo cual se procedió a clasificar los ítems para su desarrollo, quedando de esta manera 20 ítems distribuidos en las dimensiones Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

Doy fe, que el instrumento goza de confiabilidad y validez de contenido.

Chiclayo, Setiembre del 2018.

Instituto de Psicología Clínica y Organizacional S.A.C.


JUAN CARLOS PÉREZ BAUTISTA
DIRECTOR ACADÉMICO

ANEXO 04

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de Investigación: Programa de Liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza.

Investigador: Jeyner Smith Plasencia Montalvo.

Estoy realizando esta investigación con el objetivo de identificar la percepción del clima laboral en los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Rodríguez de Mendoza. Este estudio permitirá verificar si los trabajadores están cumpliendo con sus actividades encomendadas o si reconocen su buen desempeño, y a partir de ello, se podrá implementar estrategias para mejorar el clima laboral en la mencionada Institución.

El proyecto, ha sido aprobado por un jurado y se ha comprobado la validez y

Confiabilidad del instrumento. La recolección de la información se realizará mediante la “Escala de Clima Laboral CL – SPC” y la “Encuesta de Percepción eficaz del Clima laboral – Espectador (estudiantes universitarios). Su participación en el estudio demandará aproximadamente 15 minutos. Puede preguntar cualquier duda sobre su participación al investigador pertinente al teléfono: 951702707 o vía correo electrónico: ps_jeynerplasencia@hotmail.com

Su participación es voluntaria, no tiene ninguna obligación de participar, tiene derecho a abandonar la investigación cuando quiera sin ningún tipo de inconveniente.

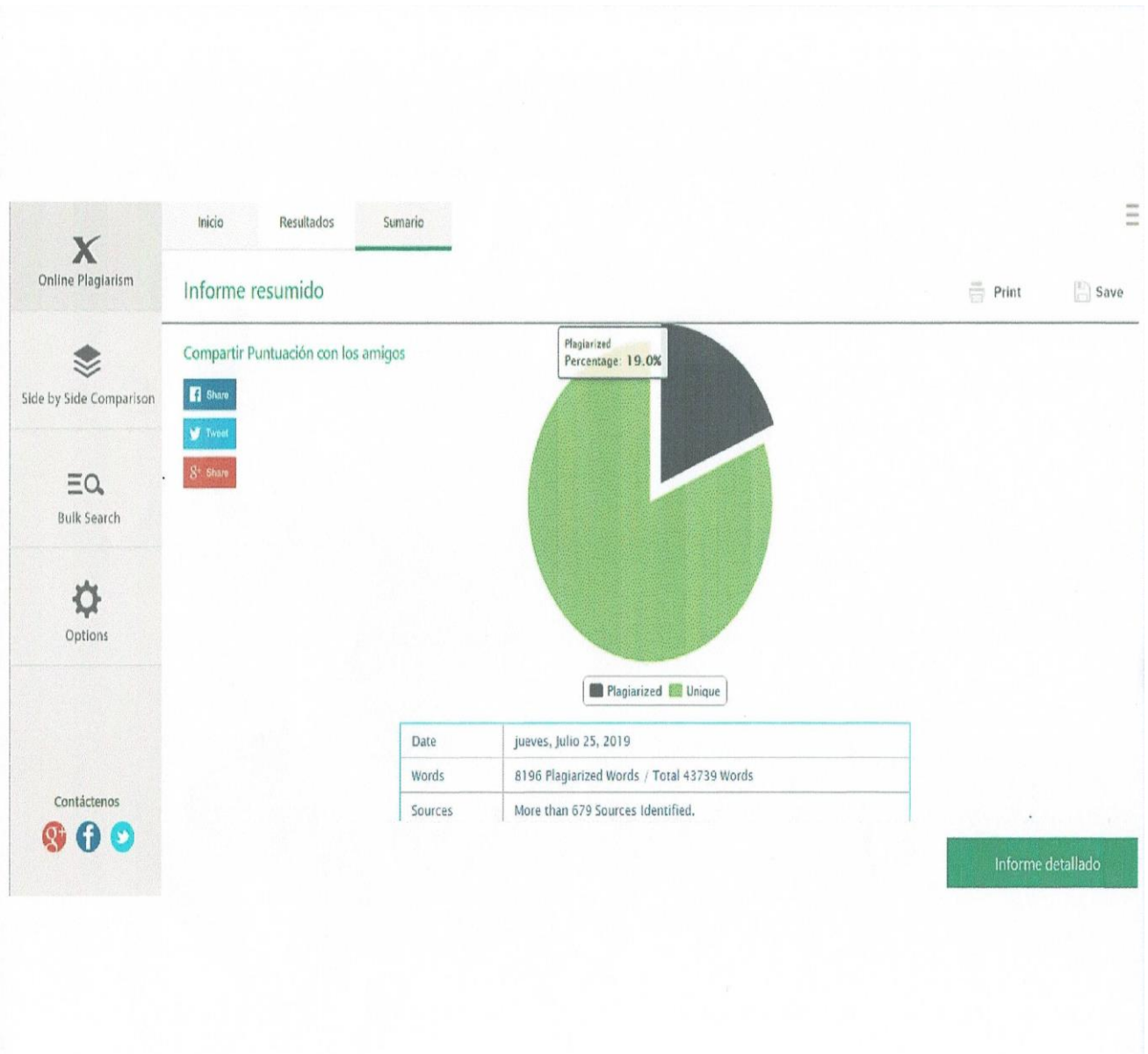
La información será confidencial. Su identidad no se publicará ni durante ni después de terminado la investigación. La información solo servirá para fines de esta investigación.

FIRMA DE EL/LA PARTICIPANTE

He leído este formulario y voluntariamente consiento participar en esta investigación.

FIRMA DEL INVESTIGADOR

ANEXO 05





CONFORMIDAD DE SERVICIO

EL QUE SUSCRIBE:

Coordinador Académico de la UNTRM – A., Sede Rodríguez de Mendoza, certifica que el Licenciado en Psicología, Don **JEYNER SMITH PLASENCIA MONTALVO**, Identificado con DNI N° 46839498, ha prestado servicios como Docente y responsable de Bienestar Universitario, en la Escuela Profesional de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas, Sede Rodríguez de Mendoza. Habiendo realizado sus labores de manera satisfactoria, demostrando responsabilidad, puntualidad, honestidad y Eficiencia en sus actividades.

PROVEEDOR : **JEYNER SMITH PLASENCIA MONTALVO.**

RUC : 10468394982.

SERVICIO PRESTADO : Docente y responsable de Bienestar Universitario contratado a Tiempo Completo en la Escuela Profesional de Administración de Empresas; de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Sede Rodríguez de Mendoza en el año 2016.

- Contrato de Locación de Servicios N° 0179-2016-UNTRM-R/SDABA a partir del 14 de marzo al 08 de julio del 2016, para el Semestre Académico 2016-I.

DEPENDENCIA : Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas, Sede Rodríguez de Mendoza.

OBSERVACIONES : Ninguna.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

San Nicolás, 11 de Agosto de 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
FIZAB SEDE RODRIGUEZ DE MENDOZA
PROF. JUAN B. AGUILAR LOPEZ
COORDINADOR ACADÉMICO



CONFORMIDAD DE SERVICIO

EL QUE SUSCRIBE:

Coordinador Académico de la UNTRM – A., Sede Rodríguez de Mendoza.

Certifica que:

El Licenciado en Psicología, Don **JEYNER SMITH PLASENCIA MONTALVO**, Identificado con DNI N° 46839498, ha prestado servicios como Docente y responsable de Bienestar Universitario, en la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas, Sede Rodríguez de Mendoza. Habiendo realizado sus labores de manera satisfactoria, demostrando responsabilidad, puntualidad, honestidad y eficiencia en sus actividades.

PROVEEDOR : **JEYNER SMITH PLASENCIA MONTALVO.**

RUC : 10468394982.

SERVICIO PRESTADO : Docente en los cursos de Filosofía, Metodología del Trabajo Universitario y Responsable de Bienestar Universitario.
Contratado a Tiempo Completo en la Escuela Profesional de Contabilidad; de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Sede Rodríguez de Mendoza en el año 2016.

- Contrato de Locación de Servicios N° 0283-2016-UNTRM-R/SDABA a partir del 08 de agosto al 09 de diciembre del 2016, para el Semestre Académico 2016-II.

DEPENDENCIA : Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza – Amazonas, Sede Rodríguez de Mendoza.

OBSERVACIONES : Ninguna.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

San Nicolás, 12 de Diciembre de 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS
SEDE S. RODRIGUEZ DE MENDOZA
Prof. JUAN B. AGUIRRE LOPEZ
COORDINADOR ACADÉMICO

Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%	9%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	3%
	Fuente de Internet	
2	dspace.ups.edu.ec	1%
	Fuente de Internet	
3	untrm.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
4	elcomercio.pe	<1%
	Fuente de Internet	
5	1library.co	<1%
	Fuente de Internet	
6	www.interesdr.com	<1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
8	wikieses.top	<1%
	Fuente de Internet	

Logo Subm.




Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Jeyner Smith Plasencia Montalvo
Título del ejercicio:	INFORME DE TESIS DE POSGRADO
Título de la entrega:	Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la U...
Nombre del archivo:	TESIS.doc
Tamaño del archivo:	4.94M
Total páginas:	243
Total de palabras:	43,083
Total de caracteres:	235,159
Fecha de entrega:	06-nov.-2022 04:10p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	1946129804

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

"Programa de liderazgo para mejorar el clima laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Sede Rodríguez de Mendoza"

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia y Gestión Universitaria

Autor: Bach. Plasencia Montalvo, Jeyner Smith

Asesor: Dr. Jorge Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE - PERÚ
2019

