



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**



## **PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**TRABAJO ACADÈMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD  
DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE**

### **AUTORES:**

**Lic. Sissy Margarita Palomino Pisfil  
Lic. Marco Antonio Valiente Castro**

### **ASESOR:**

**Lic. ANGEL AGUSTIN SALAZAR PISCOYA**

**Lambayeque - Perú  
2018**

## ***DEDICATORIA***

A mi familia,  
que son mi fortaleza y apoyo incondicional  
en cada momento de mi vida.

***Sissy***

A mi HIJA quien es el motor y motivo para mi  
superación de cada día.  
A mi MADRE por siempre aconsejarme y darme  
ánimos para seguir adelante.

***Marco***

## ***AGRADECIMIENTO***

Nuestro agradecimiento va dirigido al Programa de Segunda Especialidad de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a sus maestros por sus recomendaciones para la realización del presente informe y por sus valiosos aportes impartidos en clase.

A los docentes y administrativos de la Facultad de Medicina Humana de la UNPRG, por la oportunidad y las facilidades para poner en práctica los conocimientos adquiridos y así poder realizar el presente informe modular.

Los autores.

## Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
I. Marco referencial	
1.1. Marco teórico Conceptual	
1.1.1. Teorías del Comportamiento Organizacional	9
Teoría Clásica	10
Teoría de las relaciones humanas	12
Teoría de los factores de Herzberg	16
Modelo de poder de afiliación	18
Teoría de Maslow	18
Teoría de Shein del hombre complejo	19
Teoría de Lickert	23
1.1.2. Aspectos conceptuales	26
1.2. Propósitos de la intervención	29
1.3. Estrategia de la intervención	30

II. Contenido	
2.1. Las relaciones interpersonales	35
2.1.1. Actitudes personales	35
2.1.2. La comunicación interna	40
2.2. La cultura organizacional	45
2.2.1. Los símbolos	45
2.2.2. Los modos de vida	48
2.2.3. Las creencias	51
III. Conclusiones y recomendaciones	
3.1. Conclusiones	57
3.2. Recomendaciones	

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo académico da cuenta de la intervención realizada como parte de la formación de especialistas de Gestión Educativa, la misma que se ha realizado en la Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

La Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, fue creada el 12 de enero de 1982, con Resolución N° 025-82-R, donde se autoriza su implementación y funcionamiento. Está ubicada en la calle Juan XXIII N° 391, Ciudad Universitaria, distrito, provincia y región de Lambayeque. En el presente año 2017, la Facultad de Medicina Humana, está dirigida por el Decano (e) Dr. Segundo Alejandro Cabrera Gastelo, un Secretario Docente Dr. Juan Giles Añi, además del Jefe de la oficina de Administración Dr. Julio Patazca Ulfe. Tiene dos edificios para actividades académicas, uno de tres pisos que contiene seis aulas con capacidad para sesenta estudiantes cada una y uno de dos pisos donde se ubican los laboratorios de prácticas y gabinete de las asignaturas de preclínicas, para una población de 180 estudiantes. Además, tiene una edificación de dos pisos donde funciona Decanato y las oficinas administrativas.

En la ciudad de Chiclayo, la Facultad cuenta con una construcción de dos pisos, que contiene cuatro aulas y 2 oficinas administrativas para el desarrollo de las actividades del Departamento Académico de Ciencias Clínicas y Posgrado, para una población de 180 estudiantes. Los alumnos que se encuentran realizando el internado médico en los hospitales son 60; siendo la sumatoria total de alumnos que conforman la Facultad de Medicina Humana de 420.

La Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo tiene como propuesta de planificación y dirección estratégica, un Plan Estratégico 2015-2017, aprobado mediante Resolución N° 010-2015-CF-MH, de fecha 23 de febrero de 2015, que contempla en sus lineamientos políticos para el aseguramiento de la calidad, el de fortalecer todas las actividades y/o acciones que estén orientadas a contribuir y mejorar la cultura organizacional de la Facultad de Medicina Humana.

El presente trabajo académico será de gran apoyo para cumplir con un desarrollo institucional estratégico de la Facultad de Medicina Humana, con el lineamiento antes mencionado, partiendo con la aplicación de una encuesta para diagnosticar el Clima Institucional; considerando que a la fecha no se ha desarrollado ningún trabajo que haya evaluado las relaciones interpersonales dentro de la Facultad.

En toda Facultad, incluidas las educativas, el cumplimiento de sus objetivos institucionales depende de varios factores, pero uno de los principales es el clima institucional. El clima institucional es un fenómeno social que no es ajeno al contexto social, económico y político de las instituciones públicas y privadas. Está presente en la vida de las personas cotidianamente y se expresa en múltiples formas y causas de diferentes tipos, no sólo social sino personal, emocional, biológica, etc.

Considerando al clima institucional como el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros, dicho ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tienen los trabajadores, el personal directivo, padres de familia y alumnado. Toda organización debe conocer como se encuentra su clima institucional, en este sentido se origina el interés por realizar el presente TRABAJO ACADÉMICO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE, en el que se busca determinar el estado del clima institucional en el que se trabaja, considerando que anteriormente no se ha realizado ninguna intervención respecto al tema.

El presente Trabajo Académico, consta de tres capítulos: marco referencial, el contenido y las conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo desarrollo el Marco Referencial que aborda las principales teorías que explican el clima institucional, incidiendo en la teoría de Likert, quien explica los diferentes tipos de climas en función del comportamiento de los directivos y agentes que conforman la Facultad. También se conceptualiza algunos términos claves que se utilizarán en el desarrollo del presente trabajo;

seguidamente se considera los propósitos que tiene la presente intervención o sus objetivos, tanto general como específicos y finalmente en este capítulo se detallan la metodología utilizada en el trabajo.

En el segundo capítulo (contenido) se presenta detalladamente el trabajo realizado, es decir se presenta los datos obtenidos en tablas y cuadros y su respectivo análisis e interpretación en función a la realidad y a la teoría de Likert que se ha tomado como guía para el presente trabajo, considerando por supuesto los 20 ítems aplicados y que están referidos tanto a las relaciones interpersonales (actitudes personales y comunicación interna) como a la cultura organizacional (símbolos, modos de vida y creencias).

En el tercer capítulo se detallan las conclusiones a las que se han arribado después de la intervención y también se dejan a consideración algunas sugerencias o recomendaciones para mejorar el clima institucional.

Los autores.



## **I. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Referencia teórico conceptual.**

#### **1.1.1. Teorías del comportamiento Organizacional**

En este acápite se trata lo referente al marco teórico (teorías) relacionadas con el tema y los conceptos relacionados con el presente trabajo.

El desarrollo organizacional se fundamenta también en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el programa de desarrollo organizacional hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El comportamiento organizacional no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del comportamiento organizacional se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza y enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

El comportamiento organizacional comprende tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Entre las principales teorías que explican el clima organizacional de las instituciones tenemos las siguientes:

### **Teoría Clásica**

Esta teoría de la administración, representada por Fayol resalta el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, ya sean órganos o personas. Esta teoría se caracteriza porque toma en cuenta todos los elementos que componen la organización y afirma que debe cumplir las siguientes seis funciones:

- Funciones técnicas: que consiste en la producción de bienes y servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: que consiste en la compra, venta e intercambio de productos.
- Funciones financieras: que consiste en la búsqueda y gerencia de capitales.

- Funciones de seguridad: que consiste en la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables: que consiste en inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas: que consiste en la integración de todas las funciones de la dirección.

A su vez esta teoría aporta catorce principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- 1.- División del trabajo: es la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2.- Autoridad y responsabilidad: es el derecho de dar órdenes y el deber de obedecer, y debe existir un equilibrio entre la responsabilidad y el rendir cuentas.
- 3.- Disciplina: consiste en la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto a las normas establecidas en la organización.
- 4.- Unidad de mando: consiste en recibir órdenes de sólo un superior.
- 5.- Unidad de dirección: consiste en la asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- 6.- Subordinación de los intereses individuales a los generales: consiste en que sobre los intereses de los trabajadores están los intereses de la empresa.
- 7.- Remuneración personal: consiste en que debe haber satisfacción justa y garantizada.
- 8.- Centralización: principio que consiste en la concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- 9.- Cadena escalar: consiste en la autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.

- 10.- Orden: consiste en que debe existir un lugar para cada cosa y una cosa en cada lugar.
- 11.- Equidad: existencia de amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12.- Estabilidad del personal: consiste en que se debe disminuir la rotación, ya que posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- 13.- Iniciativa: consiste en la capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- 14.- Espíritu de equipo: consiste en la armonía y la unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

### **Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Mayo y sus colaboradores, autor citado por Mora (2001), experimentó un método denominado Hawthorne, el cual vino a representar básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. En este sentido, la teoría clásica de la administración pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo pasado, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados

a favor de los intereses patronales. En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberando los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuando a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y los primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey, citado por Ruiz (1999) y de la psicología dinámica de Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. De allí que Mayo, es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, los contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne (1927- 1932) llevado a cabo bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración. Con el experimento de Hawthorne se comprobó que en los empleados el aspecto de afectividad se conserva en

algunos de los casos o se perdía por completo. Se pudo experimentar que los empleados que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros.

De los resultados se pudo concluir en lo siguiente:

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social. Se constató que el nivel de producción no está delimitado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes, dentro de un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.
- b) La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupos. En la experiencia de Hawthorne cada individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales o morales de sus compañeros con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. La teoría clásica no llegó a percibir que el comportamiento de los empleados está significativamente influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan. La teoría de las relaciones humanas contrapone el

comportamiento social del trabajador al comportamiento de tipo máquina propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

### **Valores del comportamiento organizacional**

Una creencia es una suposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera, es un hecho cognoscitivo para la persona. Los valores también son creencia, y se definen como "creencias acerca de lo que es algo deseable o algo "bueno" y de lo que es algo indeseable o algo malo.

Los valores del desarrollo organizacional tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total, tratan a las personas con respecto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. Los valores democráticos aseveran la sanidad del individuo, el derecho de las personas, a estar libres de abuso arbitrario de poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

## Teoría de los factores de Herzberg

La teoría de los factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores; Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera al trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y así hacer enriquecedor el trabajo.

La teoría de motivación desarrollada por F. Herzberg, al igual que el resto de las teorías de la necesidad, supone que todos los individuos poseen un conjunto fijo de necesidades básicas que deben satisfacerse, pero en lugar de reconocer como Maslow, cinco factores, o más tarde Alderfer que incluyó tres, Herzberg postula que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: **Necesidades motivadoras** y **necesidades de higiene**. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

**“Factores motivacionales o factores intrínsecos**, relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña”. Es decir que estas necesidades están en relación con logros, reconocimiento, independencia laboral,



responsabilidad y promoción laboral, lo cual incluye un trabajo en sí mismo, que se relaciona con los sentimientos positivos de las personas respecto al trabajo.

**“Factores higiénicos o factores extrínsecos,** están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo”; estos están relacionados con: sueldo o beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión técnica, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación, los cuales se establecen como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce, de lo contrario se convierten en sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo.

Esta teoría por tanto nos dice que algunos factores del trabajo conducen a la satisfacción, en tanto que otros son capaces de evitar el descontento pero no representan fuentes de satisfacción.

Por tanto, la motivación en la presente investigación se encuentra como elemento esencial de la formación y el ejercicio docente por lo que se considera como un proceso mediante el cual un trabajador impulsado por factores internos o externos, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le generan satisfacción de sus necesidades, mientras que intenta alcanzar las metas de la organización.

## **Modelo de poder y afiliación**

Para Mc Clelland (1988), este modelo consiste en la propuesta de tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización o logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros; los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales.

## **Teoría de Maslow.**

De acuerdo a Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Esta teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

- Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
- Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.

- Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### **Teoría de Shein del Hombre Complejo**

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- a) Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- c) Las necesidades varían, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Se puede inferir que las teorías presentadas hasta el momento, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

En este sentido, el desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Entonces cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

### **Niveles de Cultura Organizacional**

“Edgar Schein propone tres niveles para su análisis, artefactos, valores y aceptados y declarados y supuestos básicos **Artefactos** que son las estructuras y procesos organizacionales visibles; **Valores aceptados y declarados** incluye las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartidos en la organización, y los **Supuestos Básicos** son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que fuerza de repetirse con éxito llegan asumirse por los miembros de la organización... hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos.

Los artefactos son aquellos aspectos materiales que distingue a una organización, los cuales son percibidos por personas que no pertenecen a la Facultad, se consideran artefactos al ambiente físico, el lenguaje, las ceremonias que se realizan como la bienvenida al personal que ingresa a la Facultad, de igual forma se consideran a las historias, los mitos y las leyendas que posee la Facultad.

El ambiente físico dentro de una organización puede generar una serie de supuestos, este artefacto es el lugar en donde se desarrollan los integrantes de la organización, y como tal debe de

estar acorde a las necesidades de los miembros de ella, debido a que es importante lo que proyecta al exterior.

El lenguaje, artefacto que implica la forma de comunicarse dentro de la organización, además está relacionada a la forma de cómo se entera de las cosas en la organización, la cual puede ser por comentarios de terceros o directamente de los responsables o directivos. Es importante mencionar que este artefacto puede generar una serie de supuesto si la información sale de terceros puede llegar distorsionada y provocar conflictos.

Otro artefacto importante son las ceremonias que se realizan dentro de ella, como la bienvenida a un integrante nuevo, la premiación con resoluciones a los que han participado o ganado un concurso local, regional o nacional. Este tipo de ceremonias se empiezan a repetirse hasta que se conviertan en una costumbre de la organización.

Así también otro artefacto importante son las historias, mitos y las leyendas que son transmitidas de integrante en integrante dentro de la organización, constituyen artefactos importantes en el desarrollo de una cultura organizacional.

Los valores aceptados y declarados, forman parte del segundo nivel de la cultura organizacional, son aquellos que implican un conjunto de reglas que se siguen y son compartidos por los integrantes de una organización.

Los valores aceptados y declarados se manifiestan en el comportamiento de los miembros de la organización

Los valores dentro de Facultad de Medicina se expresan en su misión, visión y los diversos documentos de planificación como el Proyecto Educativo Institucional, sin embargo también existen valores que se encuentran ocultos que comprenden ideas y creencias.

Es importante mencionar que los valores son muy fáciles de percibir y más aún si se encuentran enunciados en los documentos de gestión sin embargo cabe resaltar que son mucho más difíciles de entender o interpretar.

El tercer nivel de la cultura organizacional son los supuestos básicos que son ideas compartidas y están relacionados con el comportamiento de todos los integrantes de la organización y son considerados como válidos.

Los supuestos básicos son muy difíciles de reconocer y son aprendidos o se interiorizan a través de un proceso de socialización y en donde los líderes de la organización tienen una gran influencia.

El proceso de la socialización es muy importante en el afianzamiento de la cultura organizacional debido a que se van interiorizando de una forma sutil todos aquellos valores y supuestos que se inicia cuando llega un integrante nuevo con su propia cultura, luego se esté, nuevo integrante, empieza a relacionar lo que espera con lo que la cultura de la empresa y finalmente el nuevo miembro inclina sus valores y formas de actuar a las de la organización.

Los supuestos básicos nos permiten entender y comprender las diversas formas de comportamiento dentro de la organización, se puede decir que este nivel es necesario para poder comprender la cultura dentro de una organización y esto conllevara a modificarla si es que fuese necesario, debido que el llegar a comprender los supuestos básicos nos permitirá comprender los demás niveles ya que constituyen la esencia de una cultura.

## **Teoría de Likert**

Para el presente trabajo se ha tomado como referencia la teoría organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999), la cual plantea lo siguiente:

Que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas variables son:

1. Variables causales: Están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, como la estructura organizativa, administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. Variables intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la Facultad, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancias y pérdidas.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional que son:

### **1. Clima de tipo autoritario.** Que a su vez se divide en dos:

- a) Autoritario explotador que se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus trabajadores, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y

subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- b) Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**2. Clima de tipo participativo.** En este clima, según Likert también podemos encontrar dos grupos:

- a) Participativo Consultivo, que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los trabajadores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación de funciones. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- b) Participación en grupo, donde existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección en la toma de decisiones, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.



En resumen podemos afirmar que según Likert el sistema autoritario corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable; sin embargo el sistema participativo corresponde a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

### **Aspectos importantes en los que Likert basó el diseño de su cuestionario.**

Para el diseño de su cuestionario, Likert consideró muy importante los siguientes aspectos:

- Método de mando: que es la manera como se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: están referidas a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la Facultad y cómo se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones: que es la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se

basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

- Características de los procesos de planificación: son las estrategias utilizadas para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control: es la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: está referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

### **1.1.2. Aspectos Conceptuales**

#### **Gestión Educativa.**

Es una disciplina científica cuyo objeto de estudio es el manejo y conducción de las organizaciones educativas.

#### **Gestión Institucional.**

Es un área disciplinar de la gestión educativa que nos da una explicación sobre el manejo y conducción de las organizaciones educativas, cuyos aspectos relevantes son la planificación y control de la calidad.

**Funciones administrativas básicas.**

No existe un acuerdo sobre las funciones de la administración, sin embargo existen cuatro que son básicas, que no necesariamente se dan secuencialmente, sino que están interrelacionadas, estas funciones son:

**Planificación.**

Consiste en la fijación de las metas y el modo de alcanzarlas (planes).

**Organización.**

Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, los cuales nos serán necesarios para lograr las metas.

**Dirección.**

Consiste en influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo, aquí es fundamental la motivación, el liderazgo y la comunicación.

**Control.**

Consiste en verificar la adecuación de las actividades emprendidas a las metas planeadas, para la detección y corrección de desviaciones.

**Clima Institucional.**

Es el ambiente que se vive en la Facultad de Medicina Humana partir de las relaciones interpersonales diarias entre sus miembros.

**Relaciones interpersonales.**

Es la interacción a través de la comunicación que se desarrolla o se establece entre una persona y su grupo al cual pertenece.

**Actitud.**

Es un estado de disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

**Las Actitudes personales.**

Son las disposiciones de ánimo que muestra una persona frente a algo.

**Respeto mutuo.**

Es el reconocimiento de los intereses y sentimientos en el ámbito de las relaciones interpersonales.

**Confianza.**

Es la firme esperanza que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

**Autoritarismo.**

Es un sistema de relaciones interpersonales o sociales basado en la sumisión incondicional a la autoridad.

**Individualismo.**

Es la tendencia que muestra una persona a actuar con independencia y a no concertar con los demás.

**Infantilismo.**

Consiste en mostrar una conducta inmadura en las reacciones de una persona induciendo a los interlocutores a situaciones complicadas y azarosas de las cuales es difícil salir airoso.

**Indiferencia.**

Consiste en mostrar una actitud sin importancia frente a las cosas o hechos.

**Comunicación Interna.**

Es la comunicación producida y transmitida entre los trabajadores de una Facultad, con el fin de mantener informados a los trabajadores de todos los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Cultura organizacional.**

Es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los integrantes de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento.

**Símbolo.**

Es la imagen, figura o divisa que tiene una significación convencional para un determinado grupo de personas.

**Creencias.**

Es el firme asentimiento y conformidad con alguna cosa o hecho.

**Modos de vida.**

Es una categoría económica y social-histórica, que incluye la vida espiritual y es utilizada para designar el conjunto de actividad vital, socializada y sistemática que realizan los hombres para satisfacer sus necesidades y sus distintos niveles de interacción social, condicionados por la formación socioeconómica imperante.

**1.2. Propósitos de la intervención.** Los propósitos de la intervención son:

### 1.2.1. Objetivo General

Determinar el nivel del clima institucional de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar el nivel de las relaciones interpersonales en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”
- b) Establecer el nivel de la cultura organizacional en la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”

### 1.3. Estrategia de la intervención.

El desarrollo del presente trabajo se ha dividido en dos partes:

- a) **Las coordinaciones previas.** Que están referidas a las coordinaciones hechas tanto a nivel de decanato para obtener el permiso correspondiente como con los docentes de la Facultad de Medicina para informarles sobre el desarrollo del presente trabajo. Dichas coordinaciones se han realizado antes de iniciar el trabajo en forma verbal y han estado a cargo de los responsables del trabajo.
- c) **Metodología.** Está referida a los momentos o pasos seguidos en el desarrollo del trabajo y en la elaboración del informe final.  
En este sentido podemos afirmar que hemos considerado los siguientes pasos:

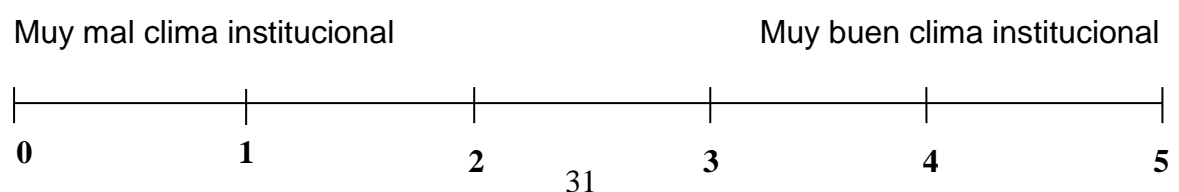
Empezamos la intervención según la teoría de Likert definiendo los objetos de la actitud, es decir dividiendo la encuesta en grupos de ítems en función a los temas y sub temas, es así que se tiene en primer lugar las relaciones interpersonales, que a su vez se ha dividido en actitudes

personales y la comunicación interna y en segundo lugar se tiene la cultura organizacional que a su vez se ha dividido en símbolos, modos de vida y las creencias.

Seguidamente se ha determinado la escala en la que se va a trabajar, dándole la numeración o codificación para su análisis e interpretación, siendo la siguiente:

ESCALA	CODIGO	INTERPRETACIÓN
Totalmente de acuerdo	5	Muy buen clima institucional
De acuerdo	4	Buen clima institucional
Neutral	3	Regular clima institucional
En desacuerdo	2	Mal clima institucional
Totalmente en desacuerdo	1	Muy mal clima institucional

Esta escala creada en 1932 por el psicólogo norteamericano Rensis Likert y que es usado generalmente para medir actitudes, puede llegar a tener una puntuación mínima y una puntuación máxima según el número de ítems. Dado que en el presente trabajo la muestra (los encuestados) es un número de 15 trabajadores, se trabajará con los promedios de las sumatorias de cada uno de los encuestados en cada ítem, es decir que se sumarán los números de cada uno de los encuestados (según sus respuestas), luego se dividirá entre 15, debido a que es el número de trabajadores encuestados, para que este valor sea ubicado en la recta que indica el promedio general en la escala de Likert. Entonces la actitud de la variable en estudio dependerá de la ubicación del valor promedio en la recta, tal como se muestra a continuación:



Y teniendo en cuenta que:

<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVEL</b>
De 0 - 1	Muy mal clima institucional
De 1,1 – 2	Mal clima institucional
De 2,1 - 3	Regular clima institucional
De 3.1 - 4	Buen clima institucional
De 4.1 - 5	Muy buen clima institucional

El siguiente paso ha sido la construcción de los ítems que integran la encuesta, la cual está conformada por 20 ítems (7 sobre actitudes personales, 4 sobre comunicación interna, 4 sobre símbolos, 3 sobre modos de vida y 2 sobre creencias) tal como se detalla a continuación.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

### **- Ítems de actitudes personales**

- a) El respeto mutuo es permanente entre nosotros.
- b) La confianza es una actitud de plena vigencia.
- c) Valorar a los demás nos caracteriza.
- d) En nuestra Facultad prevalecen las actitudes autoritarias.
- e) El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.
- f) Las actitudes inmaduras predominan en nuestra actuación.
- g) La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.

### **- Ítems de comunicación interna**

- h) Sabemos escuchamos unos a otros.
- i) La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.



j) La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.

k) Somos propensos a hablar a espaldas de los demás

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **- Ítems de símbolos**

l) Conocemos e interpretamos nuestro himno de la Universidad.

m) Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra Facultad.

n) Contamos con docentes emblemáticos y representativos.

o) Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.

### **- Ítems de modos de vida**

p) Las ceremonias de aniversario se realizan con la participación mayoritaria.

q) Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.

r) Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.

### **- Ítems de creencias**

s) Los ritos en torno a la fiesta de aniversario son de pleno conocimiento de nuestros estudiantes.

t) La festividad más importante es la de aniversario o el día de la medicina.

A continuación, se seleccionó la muestra a la que va a ser aplicada la encuesta, haciendo una lista de los 35 docentes y trabajadores en orden alfabético y asignándole un número de orden a cada uno (tal como se muestra en el anexo N° 02), luego se introdujo en un ánfora 53 tiques con los números de 1 al 53, de donde se extrajo 15 tiques con los números que corresponderían a la muestra que se va a aplicar la encuesta (representa aproximadamente el 28.3% del total de trabajadores). Obtenida dicha muestra se hizo entrega personalmente el

cuestionario explicándole la finalidad que tiene dicho instrumento y permaneciendo junto a ellos para absolver alguna duda.

Posteriormente se ordenaron los datos obtenidos en tablas y cuadros para su respectivo análisis e interpretación, tal como se detalla en el capítulo II.

Finalmente se redactó el informe final con sus respectivas conclusiones a las que se arribó y se propusieron las recomendaciones para mejorar el clima institucional de la Facultad intervenida.

- d) **Técnicas e instrumentos de recolección de datos.** La técnica utilizada para obtener la información necesaria es la encuesta y el instrumento utilizado es el cuestionario.

## II. CONTENIDO

### CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

Como mencionamos en líneas anteriores, para la elaboración del presente trabajo hemos tomado como base la teoría de Rensis Likert, se presenta la información obtenida a través de las encuestas en tablas y cuadros, que para una mejor didáctica lo hemos dividido en dos aspectos: Relaciones Interpersonales y Cultura Organizacional; la primera que incluye a las actitudes personales y la comunicación interna y la segunda que incluye a los símbolos, los modos de vida y las creencias.

A continuación, se presenta la información obtenida en tablas y cuadros según tema o subtema, de igual manera se ubica el promedio en una recta de acuerdo a la escala indicada y a la teoría de Likert, para luego analizar e interpretar dichos datos.

**2.1. Las relaciones interpersonales.** Este aspecto está orientado a obtener información sobre las interacciones que se establecen a través de la comunicación entre los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, el cual a su vez está subdividido en actitudes personales y comunicación interna.

**2.1.1. Actitudes personales.** Se busca aquí determinar la disposición o predisposición de los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque frente a algo que esté relacionado con los demás trabajadores.

Para determinar esta información, hemos planteado 7 preguntas, cuya información se presenta en la tabla N° 1 y cuadro N° 1.

**TABLA Nº 1**

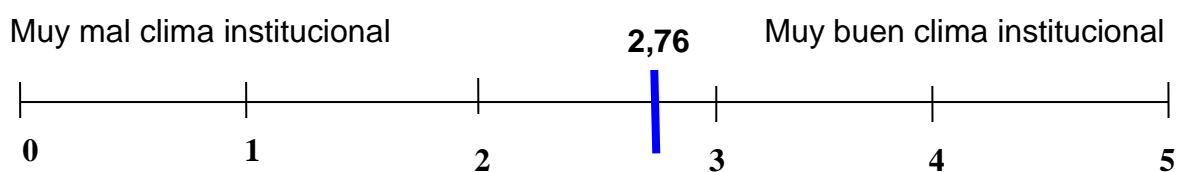
**ACTITUDES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD  
DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ  
GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
a	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
b	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
c	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
d	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
e	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
f	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
g	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
T	22	15	23	16	18	20	20	15	26	19	19	21	20	17	20	2,76

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 1**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS ACTITUDES PERSONALES DE LOS  
TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”,  
SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 1

### ACTITUDES PERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ITEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>a</b>	El respeto mutuo es permanente entre nosotros.	1	6,7	5	33,3	5	33,3	4	26,7	-	-
<b>b</b>	La confianza es una actitud de plena vigencia.	1	6,7	4	26,7	6	40,0	4	26,7	-	-
<b>c</b>	Valorar a los demás nos caracteriza.	1	6,7	2	13,3	5	33,3	7	46,7	-	-
<b>d</b>	En nuestra Facultad prevalecen las actitudes autoritarias.	2	13,3	5	33,3	5	33,3	2	13,3	1	6,7
<b>e</b>	El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.	-	-	5	33,3	-	-	9	60,0	1	6,7
<b>f</b>	Las actitudes inmaduras predominan en nuestra actuación.	-	-	1	6,7	1	6,7	12	80,0	1	6,7
<b>g</b>	La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.	-	-	2	13,3	1	6,7	10	66,7	2	13,3

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a las actitudes personales de los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” podemos afirmar que los ítems correspondientes se encuentran divididos en positivos y negativos encontrándose en ambos casos centralizadas las respuestas en de acuerdo, neutral y en desacuerdo, siendo pocos los casos extremos (totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo).

En cuanto a la práctica del respeto mutuo podemos afirmar que en la Facultad las opiniones están divididas respecto a esta práctica, tal como lo mostramos en la tabla Nº 1, donde los encuestados afirman un 3,2 en promedio que el respeto mutuo es permanente entre los trabajadores de la Facultad, lo que es

positivo para la Facultad. Asimismo, la confianza es una actitud que tiene similar vigencia en la Facultad, tal como lo muestra el promedio de los encuestados (3,1). En cuanto a la valoración a los demás podemos afirmar que no es una práctica mayoritaria en la Facultad, ya que de acuerdo a los resultados esta se da en un 2,8 en promedio. Sobre las actitudes autoritarias en la Facultad podemos afirmar que los encuestados contestaron en un gran porcentaje que sí se practica, tal como observamos en la tabla N° 1 (3,3 en promedio), lo que implica un alto grado de autoritarismo en la Facultad. Respecto al individualismo se puede afirmar que las respuestas obtenidas nos indican que existe un criterio dividido, ya que tenemos un promedio de 2,6 como lo mostramos en la tabla N° 1, pero la mayoría contestó estar en desacuerdo sobre la práctica de esta actitud, esto nos indica que la mayoría de trabajadores actúan en función al grupo o a la Facultad y la minoría actúa en función a intereses personales. Por su parte las actitudes inmaduras son las actitudes negativas que menos predominan en la actuación diaria de los trabajadores de la Facultad, tal como podemos observar en la tabla N° 1 (2,1 en promedio), teniendo un gran número (trece de los quince encuestados) que afirman estar entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si las actitudes inmaduras predominan en nuestra actuación. Esto pues nos indica que en la Facultad en la mayoría de los casos se toman las cosas en serio, mas no se hacen con una actitud infantilista, lo que beneficia en gran medida la labor institucional. Podemos observar que en cuanto a la indiferencia no es un rasgo sobresaliente entre el personal de la Facultad, tal como se muestra en los resultados de la tabla N° 1 (2,2 en promedio), habiendo un gran número (doce de los quince encuestados) que contestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si la indiferencia es un rasgo característico en la Facultad, habiendo solamente dos encuestados que contestaron estar de acuerdo y uno neutral.

En las actitudes personales de los trabajadores de Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” podemos resaltar que respecto a las actitudes positivas como son respeto mutuo, confianza y saber valorar a los demás, no son muy practicadas, ya que la mayoría contestó entre neutral y

desacuerdo, existiendo solamente alrededor del 40% que están entre totalmente de acuerdo y de acuerdo sobre la práctica de estos valores.

Respecto al respeto se puede afirmar que del 100%, un 33% de los encuestados están de acuerdo de que el respeto sí se practica y similar porcentaje asume una actitud neutral; el 46.7% de los encuestados considera que el saber valorar a los demás no es una actitud vigente en la Facultad.

En cuanto a las actitudes negativas podemos afirmar que los trabajadores de la Facultad no lo practican en su gran mayoría, con excepción de las actitudes autoritarias, las cuales observamos que en un 80% contestó estar entre totalmente de acuerdo, de acuerdo y neutral; pues esto nos indicaría que las órdenes que se imparten a partir de directivos, jefes u otros estamentos no son las adecuadas, sino que se hacen en forma autoritaria. Respecto al individualismo, observamos que no es una actitud que caracteriza a los trabajadores de la Facultad tal como lo consideran un 66,7 % de los encuestados. Respecto a las actitudes infantiles observamos que es la actitud negativa que menos se practica entre los trabajadores de la Facultad, ya que solamente un 6,7% afirma estar de acuerdo que se practican, habiendo contestado el resto entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral. De igual manera la indiferencia es algo que no caracteriza el actuar de los trabajadores, ya que un 80 % esta entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, mientras que sólo un 13,3 % consideró estar de acuerdo y el resto se mantuvo neutral.

En general podemos afirmar que en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” en cuanto a actitudes personales de los trabajadores sobresale positivamente el no ser individualista, no ser infantilista y no ser indiferentes con lo que pasa en la Facultad; pero debemos recalcar que sí existen opiniones minoritarias que opinan lo contrario, lo que nos indica que no todos evalúan las actitudes de sus compañeros de trabajo con el mismo criterio. Lo que sí es preocupante es la práctica del autoritarismo que la gran mayoría afirma se practica en la Facultad.

Finalmente, utilizando la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos en los 7 ítems concernientes a las actitudes personales en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” podemos decir que estas actitudes personales en la Facultad son REGULARES, tal como lo mostramos en la recta N° 1 (2,76 en promedio).

**2.1.2. La comunicación interna.** La comunicación interna nos va a permitir determinar cómo se produce y cómo se transmite la comunicación entre los trabajadores de la Facultad, de tal manera que todos los trabajadores cuenten con la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones y de los objetivos institucionales. Esta información obtenida a través de 4 ítems, se presenta a continuación en la tabla N° 2 y el cuadro N° 2.

**TABLA N° 2**  
**COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD**  
**DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ**  
**GALLO”**

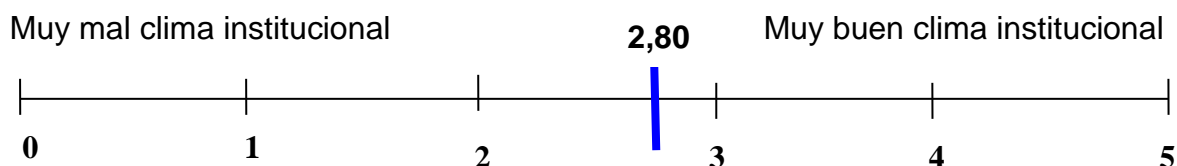
ÍTEM	ENCUESTADOS															PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>h</b>	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
<b>i</b>	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
<b>j</b>	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
<b>k</b>	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
<b>T</b>	9	10	10	10	12	10	14	9	11	12	12	14	14	11	10	<b>2,80</b>

Fuente: elaboración propia.



## RECTA Nº 2

### UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 2

### COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>h</b>	Sabemos escuchamos unos a otros.	-	-	4	26,7	3	20,0	8	53,3	-	-
<b>i</b>	La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.	2	13,3	4	26,7	5	33,3	3	20,0	1	6,7
<b>j</b>	La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.	1	6,7	4	26,7	4	26,7	6	40,0	-	-
<b>k</b>	Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.	-	-	1	6,7	4	26,7	8	53,3	2	13,3

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la comunicación interna que existe entre los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” observamos que según la tabla N° 2 no se encuentra polarizada, es decir que pocos contestaron totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo, sobre todo en los tres primeros ítems que están referidos a actitudes positivas, ya que en el ítem k (referido a una actitud negativa) observamos que es más positiva para la Facultad.

Al analizar el primer ítem referido a saber escucharnos unos a otros, en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” es una actitud que poco se practica, ya que de los 15 encuestados solamente 4 contestaron estar de acuerdo y los demás contestaron neutral o en desacuerdo (estando la mayoría en desacuerdo), teniendo un promedio de respuestas de 2,7 puntos. Porcentualmente hablando el 26.7% contestó estar de acuerdo que se practica contra un 20% que contestó neutral y un 53,3% contestó estar en desacuerdo. Esto nos indica que la mayoría de trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” no sabe escuchar a los demás o en todo caso siente que no es escuchado por sus colegas trabajadores.

Respecto a la predisposición a dialogar observamos que hay una opinión muy dividida con cierta tendencia positiva, teniendo un promedio de las respuestas de 3,2, aunque una tercera parte de los encuestados se mantiene neutral.

De acuerdo al cuadro N° 2 observamos que un 40% de los encuestados contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo y la mayoría (60%) entre neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que, si bien hay un alto porcentaje que presiente que existe una buena predisposición a dialogar, también hay un gran porcentaje que opina que no existe tal predisposición, manteniéndose una tercera parte neutral.

Respecto al ítem sobre si los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión debemos recalcar que es un ítem clave debido a que la buena comunicación entre los miembros de una Facultad debe ser fundamental para la buena marcha y por ende para el cumplimiento de los objetivos institucionales; sin embargo observamos en la tabla N° 2 que el promedio de respuestas es de 3,0 puntos, que sería algo negativo para la Facultad, ya que las dos terceras partes de los encuestados están en desacuerdo o se mantienen neutrales cuando se les pregunta si los mensajes llegan con claridad y precisión, habiendo sólo un encuestado que contestó estar totalmente de acuerdo y cuatro de acuerdo, lo que implica que esta actitud de gran importancia no se practica con eficiencia, haciendo falta en la Facultad aplicar mejores canales y estrategias de comunicación. En el cuadro N° 2 observamos que alrededor del 67% está entre desacuerdo y neutral y solamente un 33% se encuentra entre de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto al ítem en análisis.

El hablar a espaldas de los demás es una actitud poco practicada entre los trabajadores de la Facultad, ya que el promedio es de sólo 2,3 puntos, habiendo contestado sólo uno de los 15 encuestados estar de acuerdo, 4 neutral y 10 entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo, explicando esto que en la gran mayoría los trabajadores son asertivos (no hablan a espaldas de los demás), lo que es muy beneficioso para la Facultad, aunque lo ideal sería que haya un total asertividad. En el cuadro N° 2 observamos que un 67% contestó estar entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntársele sobre si somos propensos a hablar a espaldas de los demás, un 26,7% contestó neutral y sólo un 6,7% contestó estar de acuerdo, no habiendo ningún trabajador que contestó totalmente de acuerdo.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos por los 15 encuestados, en los 4 ítems referidos a la comunicación interna se puede afirmar que dicha comunicación en esta Facultad es REGULAR, tal como se muestra en la recta N° 2 (2,80 en promedio).

Haciendo un consolidado de las relaciones interpersonales, tenemos:

**TABLA N° 1-2**

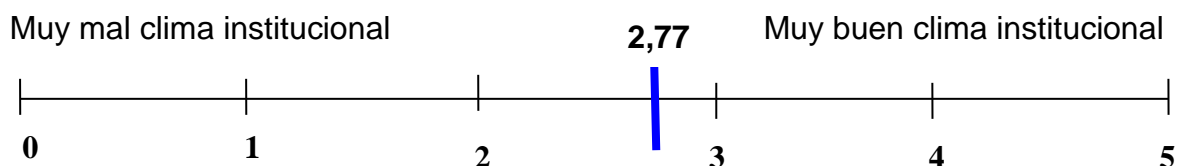
**CONSOLIDADO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS  
TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROM.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>a</b>	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
<b>b</b>	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
<b>c</b>	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
<b>d</b>	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
<b>e</b>	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
<b>f</b>	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
<b>g</b>	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
<b>h</b>	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
<b>i</b>	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
<b>j</b>	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
<b>k</b>	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
<b>T</b>	31	25	33	26	30	30	34	24	37	31	31	35	34	28	30	<b>2,77</b>

Fuente: elaboración propia.

## RECTA N° 1-2

### UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” son en promedio REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 1-2 y en la recta N° 1-2 (2,77 en promedio).

**2.2. Cultura organizacional.** A través de este rubro se pretende obtener información relacionada al conjunto de normas, hábitos y valores que practican los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, y que hacen de éstos su forma de comportamiento.

A su vez este rubro para su mejor comprensión se ha dividido en tres aspectos que son: Símbolos, Modos de vida y Creencias.

**2.2.1. Los símbolos.** Aquí se incluye cuatro ítems, a través de los cuales buscamos información respecto al conocimiento e identificación de los trabajadores de la Facultad con la insignia, valores, himno, etc.

**TABLA Nº 3**

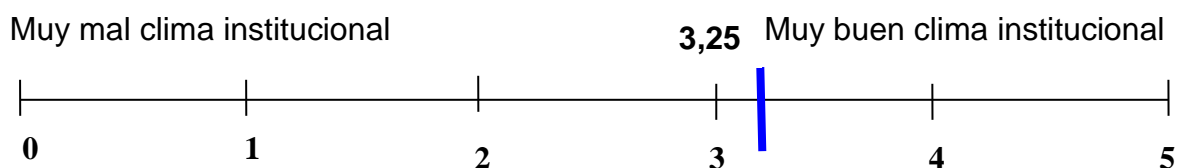
**CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
I	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
m	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
n	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
o	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
T	14	12	15	12	15	16	11	10	13	9	9	17	13	14	16	3,25

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 3**

**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DEL CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

### CUADRO Nº 3

#### CONOCIMIENTO DE LOS SÍMBOLOS INSTITUCIONALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>l</b>	Conocemos e interpretamos nuestro himno.	-	-	4	26,7	2	13,3	4	26,7	5	33,3
<b>m</b>	Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra Facultad.	9	60,0	3	20,0	1	6,7	2	13,3	-	-
<b>n</b>	Contamos con docentes emblemáticos y representativos.	3	20,0	5	33,3	5	33,3	2	13,3	-	-
<b>o</b>	Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.	1	6,7	3	20,0	4	26,7	7	46,7	-	-

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los símbolos institucionales observamos en la tabla Nº 3 que el ítem que sobresale es respecto al conocimiento de la insignia institucional, con un 4.2 en promedio de todos los encuestados, mientras que el menor valor lo encontramos en el ítem referido al conocimiento e interpretación del himno institucional con un 2,3 en promedio.

De acuerdo con el cuadro Nº 3 podemos afirmar que los trabajadores de la Facultad tienen dos grandes debilidades en este rubro; respecto al himno institucional y respecto a los valores institucionales, encontrando respecto al primero que sólo un 26,7% de todos los encuestados están de acuerdo mientras que el resto está totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o neutral, esto puede indicarnos que en la Facultad no se tiene una práctica permanente de entonar el himno institucional o que el trabajador no toma

interés respecto a su himno. Respecto a los valores también sólo un 26.7% contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo mientras que el resto contestó entre neutral y en desacuerdo, esto nos indica que la mayoría de los trabajadores no se identifican o desconocen sus valores institucionales, quizá por falta de práctica de los mismos o por desconocimiento de tales valores.

Lo que sí es una característica sobresaliente y positiva en la gran mayoría de los trabajadores es el conocimiento e identificación de la insignia o logotipo institucional, habiendo contestado el 80% de los encuestados estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, sólo un 13,3% en desacuerdo y un 6,7% neutral. Esto puede explicarse debido a que todos los estudiantes llevan obligatoriamente la insignia como parte del uniforme escolar.

Respecto al contar con docentes emblemáticos y representativos podemos afirmar que para el 53,3% si se cuenta con estos personajes ya que contestaron entre estar totalmente de acuerdo y de acuerdo mientras que un 33,3% contestó neutral y sólo el 13,3% está en desacuerdo; esto nos puede indicar que algunos trabajadores no conocen a los docentes emblemáticos o no lo consideran así.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes totales obtenidos por los 15 encuestados en los 4 ítems referidos al conocimiento de los símbolos institucionales, se puede afirmar que este conocimiento es BUENO, tal como se muestra en la tabla N° 3 y en la recta N° 3. (3,25 en promedio).

**2.2.2. Los modos de vida.** A través de los tres ítems referidos a los modos de vida en la Facultad de Medicina, buscamos identificar las actividades que más relevancia tienen en la vida institucional, lo que va a permitir involucrar a todos o a la mayoría de los trabajadores, así como algunas costumbres institucionales.

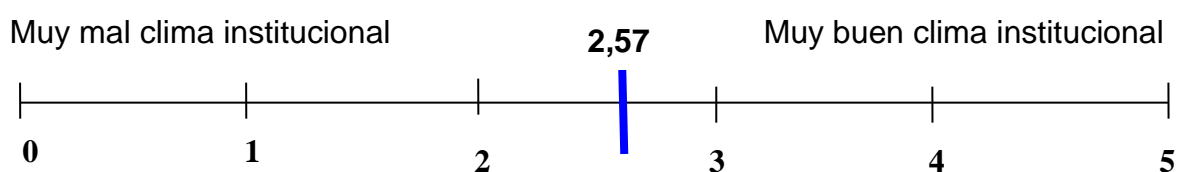


**TABLA Nº 4**  
**MODOS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE**  
**MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>P</b>	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
<b>q</b>	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
<b>r</b>	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
<b>T</b>	5	8	7	12	7	9	8	5	8	8	8	8	10	6	7	<b>2,57</b>

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 4**  
**UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LOS MODOS DE VIDA DE LOS**  
**TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD**  
**NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

#### CUADRO Nº 4

### MODOS DE VIDA DE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ÍTEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>p</b>	Las ceremonias de aniversario y de promoción se realizan con la participación mayoritaria.	-	-	-	-	1	6,7	12	80,0	2	13,3
<b>q</b>	Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.	2	13,3	1	6,7	3	20,0	8	53,3	1	6,7
<b>r</b>	Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.	1	6,7	6	40,0	4	26,7	2	13,3	2	13,3

**Fuente: elaboración propia.**

En cuanto a los modos de vida de los trabajadores de Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” observamos en la tabla Nº 4 que el menor promedio es respecto a las ceremonias de aniversario y de promoción (1,9 en promedio), indicándonos que la gran mayoría ha contestado que se realizan sin la participación mayoritaria de los integrantes de la Facultad, esto lo podemos corroborar con el cuadro Nº 4, donde del 100% de los encuestados, el 93% contestó estar entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo cuando se les pregunta si se hace con la participación de la mayoría y sólo un 6,7 % contestó neutral, esto pues nos indica que dichas celebraciones se hace solamente con la participación de muy pocos, que pueden ser los directivos, asesores, etc., pero que no se hace participar a todos o por lo menos a la gran mayoría de los trabajadores.

Con respecto a las historias y anécdotas con que cuenta la Facultad y que podemos relatarlas, también observamos que la gran mayoría contestó estar en desacuerdo o neutral y solamente un 20 % contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto nos indica que la mayoría de los trabajadores desconoce las historias y anécdotas institucionales o en todo caso no existen.

Respecto a las bromas pesadas, la opinión de los encuestados está dividida, siendo el mayor porcentaje (40 %) que contestó estar de acuerdo, un 26,7 % contestó neutral y un 26,6 % que contestó estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto nos indicaría que existen alrededor de la mitad de trabajadores que practican dichas bromas pesadas, o puede darse el caso que algunos trabajadores lo interpretan como bromas pesadas mientras que otros no lo consideran así.

Finalmente, utilizando la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes obtenidos en los 3 ítems referidos a los modos de vida, podemos decir que son REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 4 y en la recta N° 4 (2,77 en promedio).

**2.2.3. Las creencias.** Con estos ítems buscamos información respecto a algunas creencias institucionales como son fiestas de aniversario.

**TABLA N° 5**

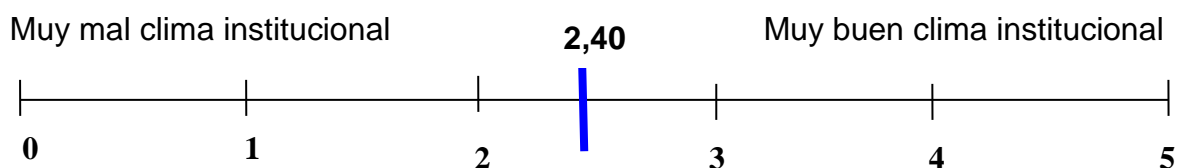
**CREENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE  
MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>s</b>	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
<b>t</b>	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1.9
<b>T</b>	5	4	5	5	5	6	3	6	6	3	4	6	3	6	5	<b>2,40</b>

Fuente: elaboración propia.

## RECTA Nº 5

### UBICACIÓN DEL PROMEDIO DE LAS CREENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

## CUADRO Nº 5

### CREENCIAS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ITEM		ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS									
		TA		DA		N		EDA		TEDA	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
s	Los ritos en torno a la fiesta de promoción son de pleno conocimiento de nuestros estudiantes.	-	-	5	33,3	3	20,0	7	46,7	-	-
t	La festividad más importante es la de aniversario.	-	-	1	6,7	2	13,3	7	46,7	5	33,3

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la creencia de que la fiesta de promoción es de pleno conocimiento de los estudiantes de la Facultad, los criterios de los

encuestados están divididos, ya que un 33% contestó estar de acuerdo, un 20% contestó neutral y un 46,7% en desacuerdo; al comparar estos resultados con el ítem referido a la participación mayoritaria en las ceremonias de promoción, podemos decir que el conocimiento es en mayor proporción que la participación en ellas, podemos deducir entonces que varios integrantes de la Facultad conocen de las fiestas de promoción pero no participan, aunque el conocimiento tampoco es mayoritario y está referido a los estudiantes.

Cuando se les pregunta si la fiesta de aniversario es la más importante observamos que la gran mayoría no comparte este criterio, ya que el 80% contestó estar entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, frente a un 13,3% que se mantiene neutral y sólo un 6,7% que contestó estar de acuerdo, esto pues nos indica que muchos integrantes de la Facultad no le da la importancia debida al aniversario institucional, ya que si observamos en la tabla N° 5 vemos que el promedio de los encuestados es de 1,9 puntos.

De acuerdo a la teoría de Likert y calculando el promedio de los puntajes obtenidos por los 15 encuestados en los 2 ítems referidos a las creencias, se puede afirmar que éstas son REGULARES, tal como se muestra en la tabla N° 5 y en la recta N° 5. (2,40 en promedio).

Haciendo un consolidado de la cultura organizacional de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” tenemos:

**TABLA Nº 3-4-5**

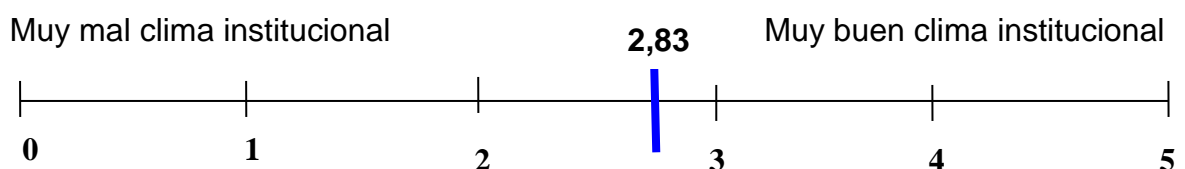
**CONSOLIDADO DE LAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	PROM.
l	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
m	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
n	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
o	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
P	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
q	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
r	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
s	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
t	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1,9
T	24	24	27	29	27	31	22	21	27	20	21	31	26	26	28	2,83

Fuente: elaboración propia.

**RECTA Nº 3-4-5**

**CONSOLIDADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD  
NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT**



Fuente: elaboración propia.

En conclusión la cultura organizacional, en los integrantes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” en promedio es REGULAR, tal como se muestra en el cuadro N° 3-4-5 y en la recta N° 3-4-5 (2,83 en promedio).

Para llegar a una conclusión general, elaboramos una tabla conjunta de todos los ítems de la encuesta y luego sacamos un promedio, ubicándolo en una recta de acuerdo al criterio de la teoría de LÍkert, para así determinar el clima institucional de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

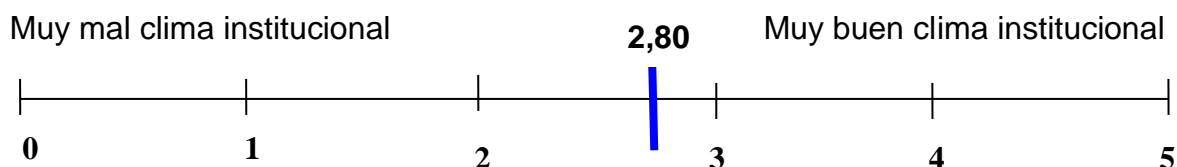
**TABLA N° 6**  
**CONSOLIDADO SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD**  
**DE MEDICINA HUMANA. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

ÍTEM	ENCUESTADOS															PROM
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
a	3	2	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	3,2
b	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	5	4	3,1
c	3	2	4	3	4	3	3	2	5	2	2	3	2	2	2	2,8
d	4	3	4	3	1	4	3	2	5	4	4	5	3	2	3	3,3
e	4	2	4	2	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2,6
f	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2,1
g	4	2	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2,2
h	2	4	2	3	2	2	2	3	2	4	4	2	3	4	2	2,7
i	3	2	4	1	4	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3,2
j	2	2	2	3	4	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	3,0
k	2	2	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	1	1	3	2,3
l	3	4	2	1	1	4	1	1	4	2	2	4	1	2	3	2,3
m	5	4	5	5	5	5	4	5	3	2	2	4	5	5	5	4,2
n	4	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	3,6
o	2	2	4	3	5	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	2,9
P	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1,9
q	2	2	4	5	3	3	3	1	2	2	2	2	5	2	2	2,7
r	1	4	1	5	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3,1
s	2	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	2	4	3	2,9
t	3	2	1	2	1	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	1,9
T	55	49	60	55	57	61	56	45	64	51	52	66	60	54	58	2,80

Fuente: elaboración propia.,

## RECTA N° 6

### UBICACIÓN DEL PROMEDIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”, SEGÚN ESCALA DE LIKERT



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a estos consolidados (tabla N° 6 y recta N° 6), podemos observar que en esta Facultad, el clima institucional es REGULAR, esto debido a que como hemos detallado anteriormente, existen rubros muy desfavorables como el autoritarismo, así como también existen algunos que son favorables, esto pues implica que en esta Facultad hace falta programar y desarrollar proyectos que conduzcan a mejorar este clima, ya que como hemos visto en el marco teórico, existen varios estudiosos que opinan que para lograr los objetivos y metas institucionales mucho depende del clima institucional que impera.



### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. Conclusiones

A partir del análisis e interpretación de los resultados, podemos concluir lo siguiente:

- 1.- En cuanto a las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” se concluye que se encuentran en un nivel REGULAR, debido a que:

En las actitudes personales que se practican observamos que sobresalen positivamente la no indiferencia y el no predominio de actitudes infantiles, sin embargo, observamos que destaca negativamente el autoritarismo, siendo una preocupación para los trabajadores de la Facultad ya que un gran porcentaje afirma que existe autoritarismo.

En cuanto a la comunicación interna, se concluye que la mayoría es asertiva en sus comunicaciones con los demás al no tener la práctica de hablar a espaldas de los demás, de igual manera destaca la predisposición a dialogar.

- 2.- En cuanto a la Cultura Organizacional, se puede concluir que es REGULAR, debido a que:

En cuanto al conocimiento de los símbolos podemos afirmar que lo que más sobresale es el conocimiento e identificación de la insignia institucional y el contar con docentes emblemáticos y representativos,

mientras que la debilidad más fuerte lo encontramos en el conocimiento del himno institucional.

Respecto a los modos de vida, podemos afirmar que no existe la unidad y confraternidad en sus actividades principales (fiesta de promoción y el aniversario), de igual manera sobresale negativamente la práctica de bromas pesadas entre trabajadores.

Respecto a las creencias institucionales, se puede concluir que la mayoría de los trabajadores no consideran a la celebración del aniversario como la festividad más importante, podría ser porque no participan en ella.

- 3.- Como conclusión general se puede afirmar que el clima institucional de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” es REGULAR, tal como se muestra en el cuadro N° 6 y en la recta N° 6, esto se debe a que tiene fuertes debilidades en algunos aspectos importantes, pero a su vez tiene aspectos rescatables, en este sentido se debe implementar un gran proyecto de innovación con el fin de mejorar este regular clima institucional.

### **3.2 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el presente trabajo, podemos recomendar lo siguiente:

- 1.- Para mejorar las actitudes personales en los trabajadores se debe implementar talleres sobre autoestima, habilidades sociales, desarrollo personal, vida democrática y sobre todo practicar un trabajo más democrático, donde todos sean escuchados y aporten en bien de los objetivos institucionales.
- 2.- Elaborar un proyecto de innovación que permita mejorar sustancialmente el clima institucional en la Facultad para así lograr los objetivos institucionales con eficacia y eficiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barriga, S. (1992). Psicología general. Ediciones CEAC S.A.
- Caballero, A. (2000). Metodología de la Investigación Científica: Diseños con Hipótesis explicativas. Primera Edición. Editorial Udegraf S.A. Lima.
- Canda, F. (1999). Diccionario de pedagogía y psicología. Editorial cultural S.A.
- Fernández, I. (2003). Escuela sin violencia. Tercera Edición. Editorial Alfaomega. Madrid- España.
- Gonzales, E. (1998). Menores en desamparo y conflicto social. Editorial CCS Alcalá.
- Herbert J. C. y Arthur W. SH. (1986). Administración de Personal. Décima Edición. Editorial Continental. México.
- Klaibers S. J. J. (1988). Violencia y crisis de valores en el Perú. Tercera edición. Fondo Editorial U.C.P. Perú.
- Ministerio de Educación (2000). Manual de prevención de la violencia. Oficina de coordinación universitaria.
- Muniz, S. (2001). Sociedad, cultura y violencia. Primera Edición. Editorial norma. Colombia.
- Océano. (2000). Enciclopedia de la Psicopedagogía. Editorial Océano Centrum. Primera edición. España.
- Rodríguez, M. (1979). El Principio de Igualdad y las Relaciones Laborales. En: Revista de Política Social Nº 121. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- Sevilla, J. y Quiñonez Farro, C. (2003). Seminario de investigación educativa. Tercera edición. Fondo editorial U.N.P.R.G. Chiclayo – Perú.
- Stephenp, R. (1999). Comportamiento organizacional (San Diego State University). Traducción: Alberto Santiago Fernández Molina. Octava edición.
- Universidad De Zaragoza Revista Interuniversitaria De Formación Del Profesorado. (2001). Violencia en las aulas. Número 41. Editorial gráficas Olimar. España.
- Valderrama, S. (2003). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Primera edición. Editorial san marcos. Perú.

# ***ANEXOS***

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por finalidad determinar el clima institucional de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, por lo que le pedimos marcar una de las alternativas de cada ítem, según su criterio.

#### ACTITUDES PERSONALES

**a) El respeto mutuo es permanente entre nosotros.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**b) La confianza es una actitud de plena vigencia.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**c) Valorar a los demás nos caracteriza.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**d) En nuestra Facultad prevalecen las actitudes autoritarias.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

**e) El individualismo caracteriza nuestro comportamiento.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

**f) Las actitudes inmaduras predominan en nuestra actuación.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

(    ) En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

**g) La indiferencia es un rasgo sobresaliente entre nosotros.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

(    ) En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

**h) Sabemos escucharnos unos a otros.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

(    ) En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

**i) La predisposición a dialogar es algo que nos caracteriza.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

(    ) En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

**j) La información y los mensajes internos nos llegan con claridad y precisión.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

(    ) En desacuerdo

(    ) Totalmente en desacuerdo

**k) Somos propensos a hablar a espaldas de los demás.**

(    ) Totalmente de acuerdo

(    ) De acuerdo

(    ) Neutral

- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

## **SÍMBOLOS**

### **l) Conocemos e interpretamos nuestro himno.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

### **m) Puedo identificar claramente la insignia o logotipo de nuestra Facultad.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

### **n) Contamos con docentes emblemáticos y representativos.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

### **o) Tenemos cabal conocimiento y estima por los valores institucionales.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

## **MODOS DE VIDA**

### **p) Las ceremonias de aniversario se realizan con la participación mayoritaria.**

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

### **q) Contamos con historias y anécdotas que todos podemos relatarlas.**



- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

r) **Prevalecen las bromas pesadas entre directivos, docentes y administrativos.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

### **CREENCIAS**

s) **Los ritos en torno a la fiesta de graduación es de pleno conocimiento por nuestros estudiantes**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

t) **La festividad más importante es la de aniversario.**

- (    ) Totalmente de acuerdo
- (    ) De acuerdo
- (    ) Neutral
- (    ) En desacuerdo
- (    ) Totalmente en desacuerdo

## **ANEXO Nº 02**

### **RELACIÓN DE TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA**

1. Marcelino Benavides Manay
2. Miguel Angel Becerra Manayay
3. Guillermo Enrique Carbone Guevara
4. Luzmila Chapoñan Espinoza
5. Luis Chudan Torres
6. Julia Evangelina gástelo Benavides
7. Pilar Vásquez Yave
8. Wilmer Luluquis Reynoso
9. Rosario Luna Baldera
10. Marleny Musayon Vivas
11. Sissy Margarita Palomino Pisfil
12. Betty Piscoya Llontop
13. Cruz Mirella Quiroz Terrones
14. Julio Faya Falla
15. Richard Silva Babilonia

## **RESUMEN**

El presente trabajo académico da cuenta de la intervención realizada como parte de la formación de especialistas de Gestión Educativa, la misma que se ha realizado en la Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.

La Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo tiene como propuesta de planificación y dirección estratégica, un Plan Estratégico 2015-2017, aprobado mediante Resolución N° 010-2015-CF-MH, de fecha 23 de febrero de 2015, que contempla en sus lineamientos políticos para el aseguramiento de la calidad, el de fortalecer todas las actividades y/o acciones que estén orientadas a contribuir y mejorar la cultura organizacional de la Facultad de Medicina Humana.

El presente trabajo académico será de gran apoyo para cumplir con un desarrollo institucional estratégico de la Facultad de Medicina Humana, con el lineamiento antes mencionado, partiendo con la aplicación de una encuesta para diagnosticar el Clima Institucional; considerando que a la fecha no se ha desarrollado ningún trabajo que haya evaluado las relaciones interpersonales dentro de la Facultad.

En toda Facultad, incluidas las educativas, el cumplimiento de sus objetivos institucionales depende de varios factores, pero uno de los principales es el clima institucional. El clima institucional es un fenómeno social que no es ajeno al contexto social, económico y político de las instituciones públicas y privadas. Está presente en la vida de las personas cotidianamente y se expresa en múltiples formas y causas de diferentes tipos, no sólo social sino personal, emocional, biológica, etc.

Considerando al clima institucional como el ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros, dicho ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tienen los trabajadores, el

personal directivo, padres de familia y alumnado. Toda organización debe conocer como se encuentra su clima institucional, en este sentido se origina el interés por realizar el presente TRABAJO ACADÈMICO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE MEDICINA HUMANA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE, en el que se busca determinar el estado del clima institucional en el que se trabaja, considerando que anteriormente no se ha realizado ninguna intervención respecto al tema.

El primer capítulo desarrollo el Marco Referencial que aborda las principales teorías que explican el clima institucional, incidiendo en la teoría de Likert, quien explica los diferentes tipos de climas en función del comportamiento de los directivos y agentes que conforman la Facultad. También se conceptualiza algunos términos claves que se utilizarán en el desarrollo del presente trabajo; seguidamente se considera los propósitos que tiene la presente intervención o sus objetivos, tanto general como específicos y finalmente en este capítulo se detallan la metodología utilizada en el trabajo.

En el segundo capítulo (contenido) se presenta detalladamente el trabajo realizado, es decir se presenta los datos obtenidos en tablas y cuadros y su respectivo análisis e interpretación en función a la realidad y a la teoría de Likert que se ha tomado como guía para el presente trabajo, considerando por supuesto los 20 ítems aplicados y que están referidos tanto a las relaciones interpersonales (actitudes personales y comunicación interna) como a la cultura organizacional (símbolos, modos de vida y creencias).

En el tercer capítulo se detallan las conclusiones a las que se han arribado después de la intervención y también se dejan a consideración algunas sugerencias o recomendaciones para mejorar el clima institucional.

Los autores.

# FOTOS



Aplicando la encuesta a los trabajadores de la Facultad de Medicina Humana, de la Facultad de Medicina Humana.



Servidores de la Facultad de Medicina Humana desarrollando la encuesta para determinar el clima institucional.



Absolviendo las interrogantes durante el desarrollo de la encuesta.



Apoyo de los trabajadores durante la aplicación de la encuesta para medir el clima institucional de la Facultad de Medicina Humana, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo