



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACION  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS DE EDUCACIÓN**



**PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS DE INTERACCIÓN DOCENTE, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE.**

## **TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**AUTOR:**

**BACH. MIGUEL CHUMÁN REGALADO**

**ASESOR:**

**Mg. ELMER LLANOS DÍAZ**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

**PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS DE INTERACCIÓN DOCENTE, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE.**

**PRESENTADO POR:**

---

Bach. Miguel Chumán Regalado

**AUTOR**

---

Mg. Elmer Llanos Díaz

**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado

**Presidente de Jurado**

---

Dra. María del Pilar Fernández Celis

**Secretario (a) de Jurado**

---

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos

**Vocal**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A mi familia,  
por su comprensión y apoyo en toda circunstancia.

**Miguel Chumán regalado**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a todas las personas que con su apoyo y colaboración contribuyeron, en mayor o menor grado, a la realización de la presente investigación.

A la Escuela Profesional de Educación, en la persona de sus directivos y personal administrativo, por el apoyo recibido, y la información proporcionada, para la elaboración del diagnóstico realizado.

A mi asesor de tesis, Mg. Elmer Llanos Díaz, por sus acertadas sugerencias y recomendaciones, que permitieron mejorar y enriquecer el informe final de esta investigación.

**El Autor**

## ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii

### **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

1.1. Ubicación del objeto de estudio	16
1.2. Evolución histórica tendencial del objeto de estudio	19
1.3. Características actuales del objeto de estudio	22
1.4. Metodología empleada	27
1.4.1. Método de investigación	27
1.4.2. Diseño de investigación	27
1.4.3. Operacionalización de las variables	28
1.4.4. Población y muestra	30
1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección	30

### **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes del problema	33
2.2. Base teórica	38
2.2.1. Teorías sobre clima organizacional	38
2.2.1.1. Teoría de Rensis Likert	39
2.2.1.2. Teoría de Elton Mayo	41

2.2.2. Definiciones de clima organizacional o laboral	44
2.2.3. Características del clima	45
2.2.4. Factores que miden el clima organizacional	48
2.2.5. Dimensiones del clima organizacional	49
2.2.6. Enfoques del clima organizacional	50
2.2.7. Funciones del clima organizacional	50
2.2.8. Elementos o indicadores del clima organizacional	52
2.2.9. Comunicación y organización	55
2.2.10. Funciones de la comunicación organizacional	56
2.2.11. Tipos de comunicación interna	57
2.2.12. Reconocimiento institucional o laboral	57

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA**

3.1. Análisis estadístico de resultados	60
3.1.1. Sexo	61
3.1.2. Categoría docente	61
3.1.3. Estructura y procesos	61
3.1.4. Toma de decisiones	66
3.1.5. Relaciones interpersonales	71
3.1.6. Identidad y sentido de pertinencia	75
3.2. Propuesta de plan de gestión	80
3.2.1. Presentación	80
3.2.2. Justificación	81
3.2.3. Fundamentación	82
3.2.4. Objetivo general	88
3.2.5. Objetivos específicos	88
3.2.6. Estructura del plan de gestión	88
3.2.7. Plan de gestión: Gestión de grupos	91
3.2.8. Talleres	95
3.2.9. Metodología	99
3.2.10. Cronograma	100

3.2.11. Sistema de evaluación	100
-------------------------------	-----

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

-Conclusiones	102
-Recomendaciones	103

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

Anexo 01. Encuesta para evaluar clima institucional	111
Anexo 02. Informe de validación del instrumento	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muestra distribuida según sexo	60
Tabla 2. Categoría docente	61
Tabla 3. Estructura formal definida	61
Tabla 4. Adecuados indicadores de labor pedagógica	62
Tabla 5. Procedimiento de verificación de objetivos	62
Tabla 6. Comunicación entre docentes y administrativos	63
Tabla 7. Tareas y funciones claras y pertinentes	63
Tabla 8. Políticas internas pertinentes y adecuadas	64
Tabla 9. Adecuado seguimiento a la planificación	64
Tabla 10. Mecanismos institucionales aportan al logro de objetivos	65
Tabla 11. Dimensión Estructura y Procesos	65
Tabla 12. Pertinencia de las decisiones tomadas	66
Tabla 13. Autonomía para desempeñar labor pedagógica	67
Tabla 14. Iniciativas eficientes de los coordinadores de área	67
Tabla 15. Participación en la toma de decisiones sobre cumplimiento	68
Tabla 16. Oportunidades brindadas por la institución	68
Tabla 17. Confianza en la toma de decisiones institucionales	69
Tabla 18. Decisiones directivas apoyan labor docente	69
Tabla 19. Consideración de riesgos en la toma de decisiones	69
Tabla 20. Dimensión Toma de Decisiones	70
Tabla 21. Relación entre docentes basada en respeto	71
Tabla 22. Nivel de interacción permite compartir experiencias	71
Tabla 23. La institución promueve equipos de trabajo	72
Tabla 24. Valoración de opiniones en los espacios de trabajo	72
Tabla 25. Espacios para la identificación y resolución de problemas	73
Tabla 26. Trato con respeto entre docentes	73
Tabla 27. No existe discriminación en relaciones interpersonales	73
Tabla 28. Relaciones interpersonales basadas en la empatía	74
Tabla 29. Dimensión Relaciones Interpersonales	74

Tabla 30. Clima de trabajo favorable	75
Tabla 31. Satisfacción con el trabajo realizado	76
Tabla 32. Docentes realizados profesionalmente respecto a labor docente	76
Tabla 33. Identificación con los valores de la institución	77
Tabla 34. Valoración del trabajo docente por los directivos de la institución	77
Tabla 35. Valoración del trabajo por los miembros de la institución	77
Tabla 36. Sentimiento de orgullo al pertenecer a la institución	78
Tabla 37. Dimensión Identidad y Sentido de Pertinencia	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos que gestiona la EPE-FACHSE	22
Figura 2. Operacionalización de la variable Clima Institucional	28
Figura 3. Operacionalización de la variable Plan de Gestión	29
Figura 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
Figura 5. Técnicas de trabajo de gabinete	31
Figura 6. Muestra distribuida según sexo	60
Figura 7. Estructura y procesos de la EPE	67
Figura 8. Toma de decisiones en la EPE	70
Figura 9. Relaciones interpersonales en la EPE	75
Figura 10. Identidad y Sentido de Pertinencia en la EPE	79
Figura 11. Gestión por competencias del Clima laboral	85
Figura 12. Enfoque de gestión por competencias	87

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo propositivo, y tiene como objetivo proponer un plan de gestión, basado en estrategias de interacción docente, que contribuya al fortalecimiento del clima laboral en la Escuela Profesional de Educación (EPE) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Del diagnóstico realizado sobre el clima laboral, se encontró que la dimensión *Relaciones Interpersonales*, presenta un clima poco favorable para la implementación de equipos de trabajo, respecto a los procesos de gestión curricular que conduce la Escuela de Educación. Como respuesta a este nodo crítico encontrado, se propone el Plan de Gestión Institucional, basado en estrategias de interacción docente, y sustentado en un enfoque de gestión por competencias, con el fin de facilitar la integración entre realizaciones personales e institucionales, reducir los focos de conflictos internos a partir de los fortalecimientos de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, que contribuya a la conformación de trabajos de equipo para el desarrollo de la gestión académica en la Escuela Profesional. En la propuesta se hace un relevamiento de las siguientes competencias: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Negociación y Motivación intergrupala. Estas competencias son la base y fundamento para la gestión grupos y la conformación de equipos de trabajo.

**Palabras Claves:** Clima institucional, Clima laboral, Plan de gestión por competencias, estrategias de interacción docente.

## **ABSTRACT**

The present research work is of a descriptive and proactive nature, and aims to propose a management plan, based on strategies of teacher interaction, that contributes to the strengthening of the institutional climate in the Professional School of Education (EPE) of the National University Pedro Ruiz Gallo. From the diagnosis made on the institutional climate, it was found that the Interpersonal Relations dimension presents an unfavorable climate for the implementation of work teams, regarding the curricular management processes that the School of Education conducts. In response to this found critical node, the Institutional Management Plan is proposed, based on strategies of teacher interaction, and supported by a competency-based management approach, in order to facilitate the integration between personal and institutional achievements, reduce the focus of internal conflicts based on the strengthening of the cohesion of the members and contribute to the creation of spaces for information, participation and opinion, which contributes to the creation of team work for the development of academic management in the Professional School. In the proposal, a survey is made of the following competences: Effective communication, Teamwork, Negotiation and Intergroup Motivation. These competences are the basis and basis for group management and the creation of work teams.

**Key words:** Institutional climate, labor climate, management plan by competencies, teacher interaction strategies.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace un tiempo que los especialistas vienen hablando de la importancia que tiene el clima laboral al interior de las instituciones públicas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Es por ello nos preguntamos de qué manera un plan de gestión basado en estrategias de interacción docente, contribuye al fortalecimiento del clima institucional de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Uno de los principales problemas que se presenta es la falta de buenos canales de comunicación al interior, por esta razón es necesario la aplicación de un plan de gestión que permita que el personal se sienta parte de la misma o que se involucren en el logro de los objetivos. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso institucional.

Por ello el objetivo general del presente trabajo es proponer un plan de gestión institucional, basado en estrategias de interacción docente, que contribuya al fortalecimiento del clima institucional en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Sin embargo será necesario primero: Diagnosticar el clima institucional de la Escuela Profesional de Educación de la UNPRG, luego establecer las estrategias y factores que intervienen en los procesos de interacción docente como componentes del clima laboral y por último, diseñar e implementar una propuesta de gestión, basada en estrategias de interacción docente, que contribuya a fortalecer el clima laboral en la Escuela Profesional de Educación de la UNPRG

En esta perspectiva, se requiere que los docentes presenten rasgos favorables en el contacto de las relaciones humanas para favorecer el trabajo en equipo en la organización implementación y ejecución de proyectos formativos. Por ello, el presente Plan de Gestión tiene como campo de acción EPE, donde se pretende desarrollar y afianzar en los docentes adscritos, aquellas competencias personales, fuertemente vinculadas a conductas o comportamientos de las personas que generan desempeños de alto rendimiento (en el aspecto cognoscitivo, procedimental y actitudinal) que permitan que la Institución pueda cumplir eficientemente sus procesos misionales de formación profesional, a

partir de la generación de un ambiente óptimo y agradable, que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral, en los procesos de gestión académica que desarrolla la EPE.

En el capítulo I, *Análisis del objeto de estudio*, se ha referencia al objeto de estudio y su problemática, desde los contextos internacional, latinoamericano y nacional. A continuación, se presentan las características del objeto de estudio, a partir de los procesos centrales de gestión académica que desarrolla la Escuela Profesional de Educación. Asimismo, se plantea la metodología que seguimos la presente investigación, considerando el método, el diseño, la operacionalización de variables, la población y la muestra, y las técnicas e instrumentos de investigación.

En el capítulo II, *Marco teórico*, se estableció el estado del arte del problema focalizado, a partir de la recopilación de las principales investigaciones realizadas sobre clima laboral en instituciones universitarias. Asimismo, se realizó un estudio de los fundamentos teóricos y disciplinares de nuestro objeto de estudio, considerando las principales teorías sobre clima organizacional, los factores y dimensiones que estructuran el clima institucional, así como sus elementos e indicadores.

En el capítulo III, *Análisis de resultados y propuesta*, se indican los resultados del diagnóstico realizado, a partir de las dimensiones que estructuran la variable de trabajo: Estructura y procesos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad y sentido de pertinencia. Posteriormente, y como resultado del diagnóstico, se presenta una propuesta de gestión para fortalecer el clima institucional, tomando como base algunas estrategias de interacción docente, y en el marco de un enfoque de gestión por competencias.

Las conclusiones y sugerencias se obtienen luego del análisis y discusión de los resultados.

Por último se obtiene las referencias bibliográficas que sustenta el trabajo de investigación y, posteriormente, se agregan en los *Anexos*, los instrumentos usados en el desarrollo del diagnóstico realizado.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## 1.1 Ubicación del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación se realiza en la Escuela Profesional de Educación, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú. La región Lambayeque, tiene como capital geográfica a la ciudad de Chiclayo. Limita por el norte con la región de Piura, por el sur con la región de la Libertad, por el este con la región de Cajamarca y por el oeste con el océano pacífico. El territorio se divide en tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, siendo la primera, sede del gobierno regional. La provincia de Lambayeque se encuentra ubicada en el norte de la costa peruana, aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5 28'36" y 7 14'37" de latitud Sur y 79 41'30" y 80 37'23" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque; al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 m.s.n.m. y a 11,4 Km. de la ciudad de Chiclayo.

Referente al clima la estación es muy marcada, el verano con poca presencia de lluvias, donde la temperatura se eleva hasta los 34° C. el resto el año presenta un clima otoñal, con permanente viento y temperaturas que oscilan entre los 17°C y 25°C. En general la región de Lambayeque presenta un clima benigno, con bajo porcentaje de humedad y con una media anual de 23° C. El espacio geográfico que comprende la región Lambayeque, es de 15,732 Km<sup>2</sup>, que representa el 1.3% del territorio nacional.

La población actual de la región Lambayeque es de 1.112.868 habitantes, 570,924 son mujeres y 541,944 son hombres. Por lo tanto, el 48,70 % de la población son hombres y el 51,30 % mujeres. Es bueno precisar que la región Lambayeque, está conformada por personas de diversas regiones del Perú, y cada uno de ellos con características y culturas propias, es decir, contamos con una diversidad cultural para el desarrollo de la región.

Históricamente, Lambayeque, tuvo ocupación temprana (Purulén, 3,500 años de antigüedad), progresivamente, se desarrollaron otras culturas muy importantes, como la cultura Mochica, Chimú y la gran civilización incaica. Para luego, tener un retroceso con la invasión española, hasta que el Perú, lograra la independencia del yugo español. Al lograrse la Independencia, Lambayeque pasa a pertenecer como Provincia de la Intendencia de Trujillo, hasta que el 1 de diciembre de 1874 (Gobierno de Manuel Pardo), se independiza y es declarado como departamento. Actualmente,

Lambayeque, es un lugar turístico por excelencia, cuenta con diversos atractivos turísticos, como son:

- Playas y balnearios, como: Pimentel, Santa Rosa, San José, Puerto Eten.
- Museos, como: El Museo Nacional del Señor de Sicán (Ferrefañe), Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán; los Museos de Sitio de Túcumbe y Museo de Sitio de Huaca Rajada.
- Reservas Naturales, como el Santuario Histórico de Bosque de Pómac y La Reserva Natural de Chaparrí.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) es una universidad estatal ubicada en la ciudad de Lambayeque, en la Región Lambayeque, es la principal universidad de la Región. Los órganos de gobierno de la universidad son:

- **Asamblea universitaria:** Es el máximo órgano de gobierno en la universidad. La conforman: el rector y los dos vicerrectores, los decanos de las Facultades, el director de la escuela de postgrado, representantes de los docentes, representantes de los estudiantes (que constituyen un tercio del número total de integrantes de la asamblea), representantes de los graduados.
- **Consejo universitario:** Es el órgano encargado de la dirección y ejecución de la universidad. Está integrado por el rector (quien lo preside), los dos vicerrectores (académico y de investigación), los decanos de las Facultades, el director de la escuela de postgrado, representantes de los estudiantes (un tercio del total de miembros del consejo), un representante de los graduados. Son atribuciones del consejo: formular el "plan general de desarrollo y funcionamiento" de la universidad, así como establecer las políticas; formular y aprobar el "reglamento general" de la universidad, el "reglamento de elecciones" y otros reglamentos especiales y presentarlos a la asamblea universitaria para que esta los ratifique, conferir grados académicos y títulos profesionales, otorgar distinciones honoríficas, reconocer y revalidar los estudios, y reconocer grados y títulos de universidades extranjeras (cuando la universidad esté autorizada para hacerlo).
- **Rectorado:** El rectorado es el órgano de gobierno universitario constituido principalmente por el rector. El rector es la primera autoridad ejecutiva de la

universidad, así como también cumple la función de representante legal e imagen institucional de ella. La Universidad Pedro Ruiz Gallo ha tenido 8 rectores desde su fundación

- **Vicerrectorado:** Lo componen dos vicerrectores: uno académico y otro de investigación.
- **Facultades:** La Universidad cuenta con 14 Facultades, que integran 30 Escuelas Profesionales. El Consejo de Facultad, es el órgano de gobierno facultativo para efectos de la toma de decisiones referidas a los procesos académicos y administrativos. Las Escuelas Profesionales FACHSE: La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la UNPRG, cuenta con seis Escuelas Profesionales, a saber:
  - Escuela Profesional de Educación
  - Escuela Profesional de Sociología
  - Escuela Profesional de Psicología
  - Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación
  - Escuela Profesional de Arqueología
  - Escuela Profesional de Arte

La Escuela de Educación cuenta con 08 especialidades, La Escuela de Arte con 05, y se suman las carreras de las demás Escuelas, haciendo un total de 17 carreras profesionales, las cuales a continuación se detallan:

- Carrera Profesional de Educación Inicial
- Carrera Profesional de Educación Primaria
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Lengua y Literatura
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Idiomas Extranjeros
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Educación Física
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Ciencias Naturales
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Ciencias Histórico Sociales y Filosofía
- Carrera Profesional de Educación, especialidad Matemática y Computación
- Carrera Profesional de Ciencias de la Comunicación
- Carrera Profesional de Sociología

- Carrera Profesional de Psicología
- Carrera Profesional de Arqueología
- Carrera Profesional de Arte, especialidad Artes Plásticas
- Carrera Profesi3n--al de Arte, especialidad Pedagogía Artística
- Carrera Profesional de Arte, especialidad Músca
- Carrera Profesional de Arte, especialidad Teatro
- Carrera Profesional de Arte, especialidad Danzas

## **1.2. Evoluci3n hist3rica tendencial del objeto de estudio**

En la actualidad, los investigadores le est3n dando prioridad al estudio de las organizaciones, es por ello que se han realizado diversos trabajos sobre evaluaci3n del clima y la cultura organizacional en distintas latitudes, intentando observar los esfuerzos característicos y las limitaciones de estas experiencias para apoyar el mejoramiento del desempeño y la gesti3n institucional.

**En el contexto internacional**, una de las debilidades que más se focaliza en las organizaciones e instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, es el que se refiere al manejo de la comunicaci3n organizacional con el p3blico interno, hecho que influye en las interrelaciones de la instituci3n. El recurso humano de cualquier organizaci3n es muy importante para el éxito de la misma, es de donde más dependen sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades. Todas las acciones realizadas dentro de la organizaci3n son importantes para el crecimiento, pero como bien se sabe, cada acci3n es realizada por una persona, es decir, la instituci3n es la uni3n de relaciones de personas que buscan un fin en com3n rodeados por un entorno; es por ello que el factor humano y la comunicaci3n han tomado cada vez más un papel y una posici3n muy importante dentro de la organizaci3n. Por eso, no se debe olvidar la gran importancia que tiene la persona en la organizaci3n para el buen desenvolvimiento y desempeño en su puesto de trabajo.

Las instituciones est3n constituidas por áreas o sectores, donde tienen personal, funciones y cultura distinta; y cada una depende de las otras para contribuir a un buen desempeño general de la instituci3n. La falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales entre los miembros puede provocar conflictos de informaci3n que lleven a cabo malos entendidos o rumores en la organizaci3n, provocando una mala relaci3n entre ellos, que a su vez representen un clima laboral insatisfactorio para los miembros. Por esto, toda instituci3n que se respete, debe

priorizar dentro de la estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno reavivan la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Como señala Regouby (1989) las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (pp. 58-59). No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía. Al respecto, Davis (1997) plantea que “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales”. (p.175)

**En el contexto latinoamericano**, cada día es más importante que las instituciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, en este sentido, Velásquez (2003) señala que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios” (p.96).

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a retos constantes en los cuales el punto central es el ser humano, porque como dicen Kaplan y Norton (1997): “los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (p.143).

Uno de los aspectos claves que se viene evaluando con respecto al clima laboral tiene que ver con la compensación y el reconocimiento. Dentro de esta dimensión se da especial énfasis a la motivación como elemento que posibilita compromiso con los principios, acciones y tareas que se enmarcan dentro del quehacer educativo propio del docente, se trata de vincular el desarrollo personal con el desarrollo profesional de los miembros de la organización educativa, en tanto que el reconocimiento económico y refuerzo positivo frente al trabajo realizado efectivamente, debe estar de acuerdo con

la experiencia y la preparación académica de los docentes. Al respecto, Gómez (2004) señala como variables claves en esta dimensión a “aquellas que se relacionan con el salario, beneficios, bonificaciones, reconocimiento, capacitación, carrera” (p.108). Con estos incentivos los sujetos tendrán motivos claros para poder ejercer sus funciones de manera plena y sentirse satisfechos con lo realizado.

Alles (2000) señala que en el ámbito de las organizaciones educativas, la actitud del docente debe manifestarse con la satisfacción del trabajo que desempeña. “Participar activamente, comprometerse como actor del sistema educativo, de allí su comportamiento, productividad y eficiencia en el logro de las metas y objetivos organizacionales” (p. 155).

**En el Perú**, la mayoría de investigaciones realizadas sobre el clima organizacional y desempeño laboral, están orientadas en mencionar que los indicadores: ambiente físico y recursos materiales, valores, comunicación, oportunidades de desarrollo, integración, remuneración, recompensa y motivación en el centro de trabajo, son las que permiten que el trabajador se desempeñe eficientemente. Sin embargo, debemos señalar que existen otros factores como: las relaciones interpersonales, la estabilidad y la satisfacción del trabajador las cuales determinan el comportamiento de cada trabajador haciendo las tareas desarrolladas con mayor calidad y productividad.

Es de considerar que en la mayoría de entidades públicas existen agentes que repercuten en el comportamiento organizacional donde se manifiestan diversos factores como la mala atención al usuario, la baja eficacia, productividad, y el descontento laboral. Otro de los factores son los diferentes estilos de liderazgo en las áreas o departamentos, el empleo deficiente de la comunicación interna, las normas de la institución con los valores individuales del personal, lo cual repercute en el ambiente de trabajo, provocando el desarrollo oportuno de los climas laborales ambiguos, tensos, autoritarios que merman la eficacia y eficiencia del personal en sus actividades.

Un mal clima organizacional genera desequilibrio entre los grupos de referencia es decir no permite que los trabajadores realicen sus labores con eficiencia, productividad, generando ambiente de trabajo negativo. En tal sentido, es necesario entender que la cultura universitaria, es decir, el sistema de valores, ideas y normas que comparten los actores, obedece a la interacción de los procesos de formación universitaria, la gestión, la estructura y los procesos de la organización por ser en esas interrelaciones donde se transforma y desarrolla la identidad institucional. Por todo ello,

consideramos que un programa que busque mejorar el clima institucional, a nivel de la Escuela Profesional de Educación, hará posible la integración y la identificación de sus miembros con los propósitos formativos institucionales y los procesos de gestión académica que estos demandan.

### 1.3. Características actuales del objeto de estudio

La Escuela Profesional de Educación, es la unidad académica que gestiona la carrera profesional de Educación en sus ocho especialidades, anteriormente descritas. Los procesos centrales, así como el conjunto de actividades, que gestiona la Escuela se detallan a continuación:

<b>PROCESOS CENTRALES DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN</b>	
<b>GESTIÓN CURRICULAR</b>	Actividades lectivas Actualización curricular
<b>PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Práctica Administrativa Práctica Docente I Práctica Docente II
<b>ACTIVIDADES COCURRICULARES</b>	Taller de Danzas Folclóricas Taller de Teatro y Oratoria Taller de Música Folclórica Talleres de Autoestima
<b>CLASE MAGISTRAL</b>	Trámite para examen de suficiencia profesional (modalidad Clase Magistral) Taller de Diseño didáctico Evaluación de la Clase Modelo

Figura 1. Procesos que gestiona la EPE-FACHSE. Fuente: Elaboración propia

A partir de una entrevista semiestructurada, realizada al Director de la Escuela Profesional de Educación, el profesor Elmer Llanos Díaz, sobre la problemática que atraviesa la Escuela, considerando las actividades que desarrolla, a fin de establecer los factores que afectan al clima laboral, se estableció el área problemática que a continuación detallamos:

*El proceso de gestión curricular*, actualmente está en una fase de rediseño curricular en todas las especialidades. Las actividades que se desarrollan en este proceso involucran a todos los docentes adscritos a la Escuela, en las diferentes especialidades, agrupados en Comités de Calidad, en un número de ocho. Un comité de Calidad está formado por cinco miembros: dos docentes de la especialidad (generalmente, el coordinador y el subcoordinador), dos estudiantes y un asistente administrativo. Son los Comités de calidad los responsables del trabajo curricular. En la modalidad de talleres de trabajo, los Comités se reúnen para operativizar la propuesta curricular. Asimismo, cada Comité debe responsablemente convocar a los docentes de su especialidad, a fin de que participen, en reuniones de especialidad, de este proceso. Sin embargo, lo que se observa es que algunos docentes convocados en los Comités no participan de estas reuniones, aduciendo generalmente que se encuentran de vacaciones, demostrando así, total indiferencia y escasa identificación con la institución y con su especialidad. Pese a que la institución brinda oportunidades donde el docente puede participar y aportar en las decisiones relacionadas con el desarrollo del trabajo académico, a fin de generar un clima laboral saludable, se observa en los docentes un grado de insatisfacción con esta labor realizada, y por otro lado, falta de identificación con los objetivos y valores institucionales.

También se observa, que los Comités de Calidad no convocan a reuniones de especialidad, a fin de socializar el trabajo con sus docentes, lo que genera malestar, desconfianza y muchas veces desacuerdo con los avances en materia curricular. Esto implica que en el nivel de interacción entre docentes de la Escuela, no permite compartir experiencias y mejorar prácticas pedagógicas, que es una de las características importantes de un clima favorable y fuerte.

*La práctica profesional*, en su proceso de monitoreo y control, viene siendo desatendida por falta de recursos tanto materiales como humanos. Se observa en este sentido, la actitud de algunos docentes de no querer participar de la asesoría de la práctica docente, por cuanto esta no es considerada como carga lectiva, es decir, no genera remuneración por la asesoría docente. De otro lado, la supervisión de esta asesoría académica no se monitorea ni controla por falta de presupuesto, ya que la práctica docente la realizan los estudiantes en el último año académico (Ciclos IX y X), en diversa instituciones educativas, localizadas en los distritos de Chiclayo, La Victoria, Leonardo Ortiz y Lambayeque. Por tanto, se necesita personal y recursos financieros para supervisar dicha práctica. Asimismo, no se cuenta con un reglamento oficial de

prácticas pre-profesionales. Sobre este punto, debemos señalar que si bien los recursos constituyen un factor necesario e importante en las actividades que involucra la práctica pre-profesional, sin embargo, no hay que olvidar que uno de los principios de la filosofía de la calidad total es el factor humano, es decir, que la calidad depende de las personas, y la Institución debe ser un buen lugar para trabajar, para ello, la institución debe facilitar espacios para la identificación y resolución de conflictos, y promover equipos de trabajo que aportan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Es en estos espacios de trabajo donde la participación de los docentes debe ser valorada, a fin de fortalecer el clima laboral.

Las convocatorias realizadas por el docente coordinador de prácticas (actualmente a cargo del profesor Andrés Díaz Núñez) a los docentes asesores no han tenido éxito. Lo que se aprecia, a groso modo, es el desinterés de los docentes por este proceso que consideramos fundamental para la formación del futuro profesional de la carrera. Un problema recurrente en este aspecto es el diseño didáctico de la clase modelo, por un lado, descontextualizado con la propuesta del marco curricular del Ministerio de Educación, y por otro, cada docente propone su propio modelo de diseño didáctico, obligando al estudiante a sujetarse a los condicionamientos de cada docente, teniendo, en muchos casos, que solicitar cambio de asesor de prácticas.

Sobre este punto, la institución debería generar estrategias de interacción docente con la finalidad de buscar la integración docente, vale decir, recuperar al docente en el trabajo colectivo institucional, a través de reuniones formales e informales, y de actividades curriculares y extracurriculares, como es el caso de ceremonias y celebraciones propias del calendario de la Facultad y de la Universidad. Esto genera en primer lugar, satisfacción con el ambiente laboral, sustentado en buenas prácticas de las relaciones interpersonales, y en segundo lugar, identificación y compromiso con el trabajo formativo institucional, lo que garantiza el desarrollo de un clima laboral propicio para los fines institucionales.

En cuanto a las *actividades cocurriculares*, los talleres cuentan con docentes invitados, quienes laboran en otras instituciones, y generalmente, no están disponibles para socializar experiencias de trabajo en este proceso. Se suma a ello el problema de aulas, es decir, la falta de aulas para desarrollar estos talleres. Por cada semestre académico, se programan los siguientes talleres: Taller de Danzas Folclóricas, Taller de Teatro y Oratoria, Taller de Música y Taller de Autoestima. Generalmente, por cada taller se apertura dos aulas, lo que nos lleva a un total de 08 aulas por cada ciclo, solo

para el desarrollo de los talleres cocurriculares; lo que dificulta enormemente la supervisión y el control de estas actividades, toda vez que no hay aulas disponibles para estos talleres, generando que los docentes que tiene a cargo estos talleres no asuman responsablemente la conducción de los mismos. En este punto, y relacionado con el clima laboral, es fundamental la comunicación interna entre autoridades, docentes y personal administrativo de la Facultad, pues ello permitirá la coordinación oportuna para la identificación y resolución de problemas de carácter logístico.

*El proceso de Clase Magistral*, es la modalidad que se utiliza para el llamado examen de suficiencia profesional, requisito para optar el título profesional. Aquí se desarrollan dos actividades: El taller de Clase Magistral y La evaluación de la Clase Modelo. Este proceso se realiza de manera obligatoria para la obtención de la licenciatura tanto en los estudios regulares como en los estudios de los Programas de Pregrado de la FACHSE, tales como el PCAD (Programa de Complementación Académica Docente), LEMM (Licenciatura en Educación Modalidad Mixta) y PCPU (Programa de Complementación Pedagógica Universitaria). En este aspecto, los problemas que se presentan son de orden administrativo, en cuanto a tramitación de expedientes en cada uno de los programas especiales, antes mencionados. El problema a nivel docente tiene que ver con la democratización en la participación de docentes tanto en la designación de docentes talleristas como la designación de docentes miembros de jurado de la clase magistral. En este punto, señala el Director de la Escuela, que se busca la participación de todos los docentes adscritos a la EPE – FACHSE, en concordancia con el Reglamento de Clases Magistrales, que orienta y reglamenta dicho proceso. A fin de promover un clima laboral saludable, se debe involucrar en mayor o menor grado al colectivo docente en la toma de decisiones, para establecer lineamientos de gestión institucional, que garanticen la democratización y la transparencia de los procesos tanto académicos como administrativos, de manera que todo ello conlleve a fortalecer la cohesión institucional, de todos y cada uno de los miembros, en este caso de la Escuela Profesional de Educación, basado en un clima de confianza y de respeto mutuo. En cuanto al manejo de la comunicación formal, La Escuela de Educación se maneja a través de:

a. Instrumentos de Gestión:

- ROF (Reglamento de Organización y Funciones)
- Organigrama
- MOF (Manual de Organización y Funciones)
- TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos)

- Reglamento de Clases Magistrales

b. Planes:

- PEI (Plan Estratégico Institucional).
- POI (Plan Operativo Institucional).
- Plan Estratégico de la UNPRG 2015-2018.

Para el caso específico la Escuela Profesional de Educación hemos relevado el aspecto relacionado con el clima institucional, por cuanto lo consideramos como el elemento fundamental para una gestión académica eficiente y eficaz. Por cuanto se trata de un conjunto de propiedades del entorno laboral que los trabajadores perciben directa o indirectamente, y que se constituyen en una importante fuerza para influir en su comportamiento y desempeño.

En esa perspectiva, se puede percibir una problemática de la gestión académica de la Escuela Profesional de Educación relacionada con el clima laboral que a continuación mencionamos:

Aspectos Académicos:

- Gestión de la práctica profesional sin monitoreo ni control.
- Ausencia de un Modelo Pedagógico, para la formación académico profesional.
- Informalidad en la gestión de los procesos académicos.
- Desintegración de la gestión académica en las diferentes Escuelas Profesionales de la FACHSE.
- Limitada publicación de investigaciones.
- Inexistencia de publicaciones indexadas
- Deficiente incentivo a los méritos académicos de docentes.

Aspectos Administrativos:

- Normatividad académica desactualizada.
- Deficiencias en el reconocimiento de logros en materia académica.
- Limitaciones en la organización y equipamiento para la formación académico profesional.
- No estamos adscritos a centros de datos y publicaciones virtuales.

- Limitada relación con otras entidades públicas y estatales.
- Deficiente financiamiento de proyectos de formación y desarrollo académico.
- Procesos académicos y administrativos no están virtualizados.
- Desactualización, en materia bibliográfica, de la Biblioteca Especializada

Sin el ánimo de soslayar las dificultades que se presentan en las muchas y variadas formas de interacción social, en un entorno de trabajo, queremos realizar una evaluación diagnóstica respecto al clima laboral en dicha institución, a fin de elaborar una propuesta, que permita la integración y satisfacción personal de los miembros, para un clima laboral saludable en la Escuela de Educación.

En consecuencia, el investigador frente a esta problemática se plantea la siguiente interrogante: ¿De qué manera un plan de gestión institucional, basado en estrategias de interacción docente, contribuye al fortalecimiento del clima institucional de la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque?

## **1.4. Metodología empleada**

### **1.4.1 Método de investigación**

El tipo de Investigación para este estudio es de tipo descriptiva mixta, es decir, por un lado es cuantitativa porque se medirá las variables con escalas Likert, y por otro, cualitativa porque se hará evaluaciones subjetivas de las variables. Según Achaerandio (2010), se entiende por aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es. La investigación descriptiva abarca todo tipo de recogida científica de datos, con el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de éstos. Asimismo, la presente investigación es de carácter propositivo, por cuanto, en base a un diagnóstico realizado sobre el clima laboral, se propone la implementación de un plan de gestión que permita fortalecer el clima laboral de la Escuela Profesional de Educación.

### **1.4.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental, puesto que no se efectuará manipulación de las variables del modelo, es transversal por que se lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado y porque describe los resultados obtenidos con precisión tomando en cuenta la variable definida por la pregunta de investigación.

### 1.4.3 Operacionalización de las variables:

➤ **Variable dependiente: Clima Institucional**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Índice	Técnicas
Clima Institucional	Estructura y procesos	Liderazgo Políticas internas Parámetros Autoridad	Totalmente de acuerdo De acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Encuesta
	Toma de decisiones	Autonomía Participación Adaptación al cambio Libertad Responsabilidad	Totalmente de acuerdo De acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Encuesta
	Relaciones Interpersonales	Conflicto Trabajo en equipo Colaboración Cooperación Respeto	Totalmente de acuerdo De acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Encuesta
	Identidad y sentido de pertinencia	Vocación Identidad Compromiso Misión	Totalmente de acuerdo De acuerdo Parcialmente en desacuerdo Totalmente en desacuerdo	Encuesta

Figura 2. Operacionalización de la variable Clima Institucional

➤ **Variable independiente: Plan de Gestión Institucional (Basado en estrategias de interacción docente)**

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Plan de Gestión Institucional	Estrategias de interacción docente	Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamientos comunicacionales</li> <li>• Comportamientos asertivos</li> <li>• Comportamientos grupales</li> <li>• Inteligencia social</li> <li>• Comunicación no verbal</li> <li>• Comunicación organizacional</li> <li>• Comportamiento comunicativo en la organización: Coercitivo directo, coercitivo indirecto, No coercitivo directo, No coercitivo indirecto</li> <li>• Cultura participativa: Apertura del diálogo, carteles de filosofía institucional, panel de registro de información de procesos de gestión, redes sociales, la página web o el blog de la unidad académica, correos electrónicos.</li> </ul>
		Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de confianza</li> <li>• Relación de carácter asociativo</li> <li>• Técnicas participativas</li> <li>• Técnicas Colaborativas</li> <li>• Cohesión del grupo: Actividades de confraternidad, actividades lúdicas de integración, reuniones periódicas de trabajo para socializar avances, ceremonias y celebraciones.</li> </ul>
		Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios para la negociación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>
		Motivación Intergrupala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotivación</li> <li>• Motivación externa</li> <li>• Reconocimiento público</li> <li>• Capital simbólico</li> <li>• Valoración de aportes</li> </ul>

Figura 3. Operacionalización de la variable Plan de Gestión Institucional

#### **1.4.4. Población y muestra**

La delimitación del universo de estudio compromete a las autoridades de la FACHSE, personal docente y personal administrativo adscrito a la Escuela Profesional de Educación. Se consideran los docentes tanto del Departamento Académico de Humanidades (DAHU), como los docentes del Departamento Académico de Educación (DACE). Asimismo, los trabajadores administrativos que prestan servicios tanto en la Escuela Profesional como en los departamentos académicos. Además se agregan como autoridades FACHSE, al Decano y al Administrador de la Facultad.

•	Autoridades FACHSE	: 02
•	Docentes DACE	: 36
•	Docente DAHU	: 18
•	Personal Administrativo	: 03
	<b>TOTAL</b>	<b>: 59 trabajadores</b>

La selección del tamaño de la muestra tiene carácter de muestra no probabilística e intencional, en función del propósito de la investigación. Por tanto, en esta perspectiva, la muestra está conformada solo por docentes nombrados, adscritos a los Departamentos Académicos del DACE y DAHU.

Muestra = 54 Docentes

#### **1.4.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas empleadas para la recolección de datos son la entrevista al comité directivo de la Escuela profesional (Director y Coordinador de Práctica Docente), y la encuesta, para el caso de esta última su instrumento, la ficha de encuesta, la cual será elaborada con una escala de valoración del tipo Likert, con categorías de variables de tipo ordinal, con cuatro niveles de valoración, a saber: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo

TECNICAS	INSTRUMENTOS
<b>PRIMARIAS</b>	
ENTREVISTA	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
ENCUESTA	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta

Figura 4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La entrevista se realizó con el personal directivo de la Escuela de Educación, en este caso con el Director, el profesor Elmer Llanos Díaz y con el Coordinador de la Práctica Docente, el profesor Andrés Díaz Núñez. En ambos casos el propósito de las entrevistas tiene carácter de diagnóstico, a fin de establecer el área de problemas que presenta la Escuela, en términos de su gestión institucional. Asimismo, la aplicación y procesamiento de la encuesta nos permite elaborar un diagnóstico del clima laboral de la Escuela de Educación, considerando los siguientes aspectos: Estructura y proceso, toma de decisiones, relaciones interpersonales y la identidad y el sentido de pertinencia con la institución.

Luego de aplicados los instrumentos de recojo de información se contrastan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado tanto de la entrevista como de la encuesta. Una vez detectadas las dificultades y debilidades del clima institucional de la Escuela, se implementa un plan de gestión, basado en estrategias de interacción docente, para fortalecer el clima laboral. Además de ello, se emplearán técnicas de trabajo de gabinete, para la revisión documental y bibliográfica del marco teórico.

TÉCNICA	INSTRUMENTOS
<b>SECUNDARIAS</b>	
FICHAJE	Bibliográfica
	Textual
	Resumen

Figura 5. Técnicas de trabajo de gabinete

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Realizar una evaluación de clima institucional es importante, ya que permite conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a aspectos organizacionales como: satisfacción, ambiente de trabajo, cultura, estado de ánimo y condiciones, el análisis de los resultados permiten reforzar el proceso de mejora continua y tomar acciones que permitan contar con un clima saludable.

Los resultados del clima institucional proporcionan información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la conforman. Asimismo permite generar programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, de procesos productivos y en los sistemas de retribución. Sin embargo, no es suficiente evaluar el clima laboral, sino es necesario, establecer un plan de acción para mejorarlo. Debido a la importancia del tema, se han realizado varias investigaciones, que tienen como propósito conocer y descubrir más sobre el mismo, particularmente sobre el clima institucional, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Dávila (2014), En su tesis de maestría nos da a entender que el clima organizacional se ve afectado por comportamientos y actitudes de los integrantes de la organización, influyendo esto en la eficiencia y productividad, ya que el clima organizacional se basa principalmente en la generación de buenas relaciones humanas y así mantener un ambiente saludable.

Llegando a la conclusión que aplicando diversas estrategias se permite mejorar las relaciones humanas y con ello lograr en la organización aspectos importantes de apoyo, como el trabajo en equipo, la cooperación, buenas relaciones interpersonales, confianza con sus superiores, eficaz comunicación dentro de una organización contribuye a optimizar el rendimiento del individuo tanto a nivel personal como grupal, contribuyendo así a la satisfacción laboral. Al respecto Dávila (2014), nos indica que:

Eficiencia y productividad en empresas e instituciones diversas, tienen como factor de primera importancia la constitución de equipos de trabajo que tengan buenas relaciones humanas. Porque en ambientes conflictivos y con discordias en que

predominan los resentimientos y desconfianza sucede precisamente lo contrario. Lo que está impulsando cada vez más, a los altos directivos, aplicarse su propia capacitación en relaciones humanas, como a la puesta en práctica de programas destinados a mejorar el respectivo clima organizacional. Para tener un ambiente saludable es requisito indispensable el gozar de buenas relaciones humanas. (p. 13)

Rojas y López (2015) establecen que en el proceso de gestión universitaria hay deficiencias en el clima organizacional, lo cual se percibe con falta de responsabilidad, falta de apoyo, manejo de conflicto e identidad, generando escaso trabajo en equipo y la poca satisfacción laboral e identificación con la universidad, llevando por consiguiente a la falta de planificación en la institución.

Indican que el liderazgo que ejerce el directivo a cargo, debe estar acorde al nivel preparación del profesional, para permitir organizar integralmente el Clima Organizacional en sus dimensiones responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, manejo de conflicto e identidad. Fundamentan su tesis en la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard llegando a la conclusión que un programa de liderazgo desarrollado mediante el uso de recursos educativos, permite que los integrantes del grupo participen en la mejora del Clima Organizacional. Rojas y López (2015) indican:

La propuesta se fundamenta en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, estos autores han hecho contribuciones importantes al estudio del liderazgo, sin duda, como son el reconocimiento de que el estilo del líder puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad; el énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y, lo más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorarlas capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados. (p. 11)

Castro (2017), concluye que la percepción por parte de los docentes sobre el clima organizacional, contribuye o ayuda al mejoramiento en el desempeño laboral, es decir mientras mayor confianza en el ambiente en que laboran, el desenvolvimiento por parte de los docentes será mayor, también incluye otros factores como el reconocimiento, la innovación, cohesión, apoyo, equidad y relaciones interpersonales los que influirán el desempeño docente dentro de la universidad. Fortaleciendo el clima organizacional en la empresa o institución, mejorará las políticas de gestión del talento humano generando cambios en el desempeño laboral de sus docentes, brindando así,

un servicio de calidad a sus estudiantes, contribuyendo a su fidelización, asegurando de esta manera la sostenibilidad y rentabilidad de la organización. Ayuda también a comprender el comportamiento de los docentes y a identificar los factores que afectan su nivel de desempeño que sin duda influirá en el servicio educativo brindado.

Hoyos y Larrea (2017), nos plantea la necesidad de conocer el clima organizacional en el cual se están desempeñando los trabajadores, ya que esto permite que se puedan aplicar estrategias de gestión del recurso humano existente para poder mejorar el desempeño. Es de vital importancia que el personal se sienta capacitado para realizar las labores y pueda enfrentar los diversos inconvenientes que se presenten dentro de la organización, esta capacitación debe ir en acuerdo con los diversos avances tecnológicos y la filosofía de la organización. Los autores Hoyos y Larrea (2017) refieren que el clima organizacional:

Posee un poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicaciones negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional (p.10).

Díaz (2015) concluye que un deteriorado clima organizacional, se manifiesta en la limitada comunicación, falta de apoyo en trabajo en equipo, incumplimiento de las reglas institucional y la no contribución con el desarrollo de la misión y visión de la institución, aquí también interviene la percepción que tenga el trabajador del clima en el que se desarrolla y de las actividades que se desarrollen para mantener a cada miembro de la organización comprometido con el logro de los objetivos institucionales. La autora refiere que:

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen de una buena medida de las actividades, interacciones, de otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. (párr. 8)

De otro lado, Dardón (2005), tuvo como propósito conocer si se obtuvo un cambio en el clima organizacional en la institución, luego de impartir un taller sobre

inteligencia emocional. Los sujetos de estudio son parte de la Facultad de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Para el efecto seleccionó aleatoriamente el grupo control y al grupo al cual se le impartió el taller. Luego de ello utilizó el cuestionario Escalas de Clima Social, el cual trata de cuatro escalas y para efectos del estudio utilizó únicamente la escala WES que evalúa el ambiente existente en diversos centros de trabajo. Luego de los cálculos estadísticos concluyó que existió una diferencia significativa en cinco de las diez sub-escalas del cuestionario: implicación, organización, claridad, control e innovación y que no existe diferencia significativa en los factores de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad entre el grupo de trabajadores que no recibió el taller de desarrollo de inteligencia emocional. Recomienda aprovechar herramientas que permitan mejorar el clima laboral de los trabajadores, ya que por medio de las mismas la institución alcanza sus objetivos.

Asimismo, Armas (2010), realizó una investigación en la ciudad de Trujillo (Perú) que tuvo como objetivo determinar los factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo. Para llevar a cabo el estudio tomó a la población de trabajadores de la editorial que tenían de siete meses para arriba de laborar en la institución, para obtener la información aplicó la encuesta UCV, que busca obtener información relacionada con la calificación que el trabajador le da a la organización, satisfacción, reglas, procedimientos, supervisión, recompensas, relaciones, y condiciones.

Dentro de las conclusiones indica que el personal se encuentra identificado y satisfecho con el tipo de trabajo que realiza, sin embargo, no califica como buenos el material y equipo de trabajo y manifiesta que los mismos no son suficientes para el buen desempeño. Asimismo detectó que un grupo de trabajadores jóvenes califica el clima como satisfactorio, mientras que otro grupo no percibe un buen clima. Por lo tanto, recomienda incentivar e impulsar la creatividad de los trabajadores, permitirles proponer alternativas en pro de la mejora personal e institucional, realizar reuniones periódicas para escuchar las opiniones e indagar cuales son los problemas más frecuentes para encontrar solución a los mismos.

Por su parte Molocho (2010), realizó una investigación en Lima Perú, relacionada con la influencia del clima organizacional en la gestión institucional de las Unidades de Servicios Educativos, la misma tuvo como objetivo determinar los factores que inciden en el clima organizacional. La muestra estuvo constituida por 56

trabajadores dentro de los que se encontraba, jefes de áreas, personal administrativo y de servicio de la sede. Para recabar la información aplicó un cuestionario que tenía como finalidad medir 8 dimensiones: liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación identidad y manejo de conflictos. Luego de analizados los resultados comprobó el cumplimiento de las hipótesis planteadas y que en efecto tanto el clima como la cultura organizacional influyen en la gestión institucional.

Por tanto recomienda en cuanto al clima laboral, diseñar e implementar programas que provean herramientas básicas para la buena práctica de las relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede. Con respecto al potencial humano, formar en valores y creencias de manera que se pueda propiciar un estilo de liderazgo que inflencie mediante el ejemplo. Asimismo considera conveniente definir la estructura jerárquica tomando en cuenta tres componentes: organigrama, manual de organización y manual de funciones, los cuales permitirán que los colaboradores tengan claridad en cuanto a su ubicación orgánica, definición de funciones y relaciones de trabajo.

Los estudios anteriores, demuestran que la evaluación del clima laboral en todo tipo de organización es importante, ya que a través de los resultados es posible conocer la percepción de los trabajadores y proporcionar retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., lo que trae como beneficio un incremento en la satisfacción y motivación, ya que un colaborador motivado incide en la productividad y servicio, según sea su actividad y a su vez, identificación con la organización, generando así lealtad y compromiso hacia el alcance de los objetivos de la misma.

## **2.2. BASE TEÓRICA**

### **2.2.1 Teorías sobre clima organizacional**

#### **2.2.1.1 Teoría de Rensis Likert.**

En la teoría de Rensis Likert, observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban

más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual los subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar las investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores. Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones: Flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, excelencia tecnológica, motivación. En los estudios de Likert, analizados por García (2009) a través de la llamada teoría de los sistemas de organización, se establece un modelo basado en la premisa de que el “comportamiento del individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra” (p. 50). Es decir, en esta definición se consideran tres variables para el estudio del clima:

- **Las variables causales:** definidas como variables independientes, orientadas a determinar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia, actitudes y reglas.
- **Las variables intermedias:** reflejan el clima interno de la empresa, y afectan aspectos importantes tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Este tipo de variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- **Las variables finales:** son las variables dependientes, se enfocan a establecer los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, la productividad, ganancia, pérdida y gastos de la empresa.

De un modo general, Likert propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

#### **Sistema I. Autoritarismo explotador.**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a 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 atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

#### **Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. 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.

#### **Sistema III 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.

#### **Sistema IV. Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en los empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV

corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización. (García, 2009 p.51)

Brunet (2011); Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. En la presente investigación, se hablará de la variable dependiente, o sea la del problema. De acuerdo con Brunet dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y Funcionalista.

- **Escuela Gestalt.-** Se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo

- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

- Para la **Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

#### **2.2.1.2 Teoría de Elton Mayo**

La teoría de Elton Mayo basada en las Relaciones Humanas manifiesta que el nivel de producción depende de la integración social, es decir que de las buenas relaciones humanas entre los miembros mejora la calidad de la organización. Por ello que el liderazgo institucional dependerá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones humanas) entre trabajadores.

Mayo citado por Díaz (2015), considera que, "las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven". (p. 34). La labor desempeñada cuando es recompensada, eleva el nivel de autoestima y satisfacción, generando en el trabajador el deseo de esforzarse, y mejorar el desempeño laboral. Mayo citado por Díaz (2015) también considera que, para elevar la producción, no sólo se tiene en cuenta los

incentivos y las relaciones de trabajo; sino otros factores como: tipos de supervisión, la cual es vital para la eficiencia; así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo. (p. 35)

La teoría de Elton Mayo se basa en comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, empleando para ello la motivación, participación de los grupos y solidaridad entre ellos. Esta teoría aparece con el propósito de impulsar la productividad y promover las mejores condiciones del trato psicológico en la organización buscando la eficiencia en la productividad relegando la cooperación humana, aquí se originaría un conflicto social: La incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados; en tal sentido se debe evitar el conflicto social, por medio de una gestión que permita la cooperación y las relaciones humanas.

### **El experimento de Hawthorne**

Elton Mayo realizó un experimento práctico llamado “Experimento de Hawthorne” el cual trató sobre el estudio en las empresas para saber qué tanta influencia ejercían en la productividad del trabajo ciertas condiciones ambientales como luminosidad, ruidos, aireación, calor entre otras. También se trataba de obtener información sobre las causas de la fatiga humana en el entorno laboral, para que esta información fuera veraz debió realizarse mediante observaciones planificadas. En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inició su experimento en una Fábrica Western Electric Company situada en el barrio Hawthorne de la ciudad de Chicago. Dicha investigación tenía como objetivo determinar la relación de la iluminación y la eficiencia de los operarios, se realizó en cuatro etapas.

- *Primera Fase Del Experimento De Hawthorne*

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: Un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante.

- *Segunda Fase Del Experimento Del Hawthorne (Sala de Prueba para el Montaje de Relés)*

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio,

ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias

- *Tercera Fase Del Experimento De Hawthorne* (Programa de entrevistas)

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

- *Cuarta Fase Del Experimento De Hawthorne* (Sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental, nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externas, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

## **b.2 Conclusiones de la experiencia de Hawthorne**

Dentro de las conclusiones se comprueba que la productividad de una persona no está determinada solo por su capacidad física o fisiológica sino también por las conductas sociales y expectativas personales que se tiene. Las conclusiones principales del experimento son:

- Los trabajadores reaccionan como miembros activos de un grupo ante la administración.

- La motivación económica no era el factor determinante del rendimiento laboral de los trabajadores, sino que las motivaciones sociales y morales son las que influyen de manera determinante en el desempeño laboral.

- Los trabajadores se opondrán a cualquier cambio propuesto por la administración de la empresa que interfiera de manera perjudicial con sus intereses colectivos.

- En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes.

### **2.2.2 Definiciones de Clima Organizacional o laboral**

El clima dentro de una institución se puede definir de muchas maneras, teniendo como centro el ambiente en el cual se desempeña el trabajador. El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999) citado por Román (2015) es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento” (p. 52). De allí la importancia para la mayoría de las organizaciones que en el mundo actual buscan un continuo mejoramiento del ambiente organizacional con el fin de aumentar la productividad, ser totalmente competitivos sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde las personas trabajan diariamente, el trato que un jefe tiene con los subordinados, la relación entre el personal de la empresa, pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, el clima es la percepción personal que los trabajadores y directivos se forman de su organización y que incide directamente en los resultados de la misma. Asimismo, Chiavenato (1992) citado por Román (2015) nos indica que, “el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización”. (p. 53)

Añade también que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, incluyendo aquí diversos factores como, el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Algunos autores sostienen que el clima laboral es un elemento subjetivo que los trabajadores perciben como propio del sistema organizacional, combinando diversos aspectos personales ya definidos como su sistema de actitudes, opiniones, valores y

creencias. Ante ello sostienen Litwin y Stringer (1968) citado por Marcelo (2014) que el clima laboral “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”. (p. 38)

Tagiuri (1968) citado por Marcelo (2014) manifiesta que el clima laboral "es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características del ambiente". (p. 38). De igual manera, Dessler (1979) citado por Marcelo (2014) indica que "el clima representa a las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella, en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura". (p. 38). Por su parte, Brunet (1987) citado por Marcelo (2014) propone que el clima laboral se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. (p. 38)

Forehand y Gilmer (1993) citado por Román (2015) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”(p.25)

### **2.2.3 Características del clima**

Según Brunel (1987) citado por Hoyos y Larrea (2017), el clima organizacional presenta las siguientes características:

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales, los elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene la connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura y por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.

4. El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
7. El clima es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
8. Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
9. No es fácil conceptualizado, pero sí identificarlo y sentirlo.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Brunet (2011) citado por Hoyos y Larrea (2017) al respecto dice que:

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse al medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. (p.66)

Según Martínez (2007) citado por Román (2015), el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- a. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- b. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la

conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Las organizaciones que se quejan porque los trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de la organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de las organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- c. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de 'desconfianza' y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección - clima organizacional parecería requerir. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. Por otro lado, Caldas (2016), identifica las siguientes características del clima organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- **El control:** El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- **Los criterios para recompensar:** Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.

- **El perfil hacia los fines o los medios:** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

- **Tolerancia al conflicto:** Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Un clima organizacional con estos aspectos generaría el compromiso hacia el interés con el personal, lo cual sería en beneficioso. Se generaría estabilidad social lo cual permitiría a los individuos sentirse a gusto con el trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

#### **2.2.4. Factores que miden el clima organizacional**

Según Revilla y Meza (2013) citado por Castro (2017) los factores que miden el clima organizacional son:

- **Métodos de mando:** Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

- **Fuerzas Motivacionales:** Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o no.
- **Proceso de Influencia:** Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- **Proceso de Establecimiento de Objetivos:** Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- **Modos de Comunicación:** Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- **Proceso de Toma de Decisiones:** Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- **Proceso de Control:** Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de qué forma lo hace.

### 2.2.5 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stringer citado por Dávila (2015) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones acerca de su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

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

• **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

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

## 2.2.6 Enfoques del Clima Organizacional

Se pueden establecer 03 enfoques para explicar el Concepto de Clima Organizacional (Dessier, 1979, En Marín 2003)

1. Enfoque subjetivo, considera un aspecto importante del Clima organizacional, son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de las necesidades sociales y al logro de sus responsabilidades.

2. Enfoque Estructural, De acuerdo a este, la estructura Organización, existentes, es decir todo lo relacionado a la Organización física de los componentes, como tamaño, dimensión de la organización (Número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología de la organización, hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la organización reaccionan a la estructura de la misma.

3. Enfoque Ecléctico, Litwin y Stringer (1968) mezclan los enfoques anteriores, destacando que el Clima Organizacional abarca no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad, apertura que reinan dentro de la organización para lo cual trabajan.

## 2.2.7 Funciones del clima organizacional

Según Castillo, Del Pino, Espinosa, (2000) las funciones del clima organizacional son:

- **Desvinculación.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Obstaculización.** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad.** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción.** Hace énfasis al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración.** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Recompensa.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo.** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo.** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas.** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Formalización.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición
- **Conflicto.** La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad.** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto e inconsecuencia.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Selección basada en capacidad y desempeño.** El nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores.** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- **Adecuación de la planeación.** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

## **2.2.8 Elementos o indicadores del clima organizacional:**

**a. Relaciones interpersonales:** Fernández y Tejada (2009) citados por Villatoro (2015), indican que:

La base de las relaciones entre puestos está en las relaciones laborales y cuando una persona inicia la jornada laboral no deja fuera ninguno de los problemas, aspiraciones y frustraciones. Este aspecto junto con la personalidad de cada individuo puede verse trasladado en el seno de la organización a través de las relaciones interpersonales. (p. 29)

Con esto se puede deducir que las relaciones interpersonales son la base para que haya un trabajo en equipo, aumentando así la productividad y el desempeño laboral de los trabajadores. Espina (2007) citado por Villatoro (2015), afirma también que: Las relaciones interpersonales son como un espacio significativo en los procesos ya que se trata de la forma en que una persona establece relación con otras de manera real, imaginada o anticipada dentro de su contexto social y así lograr los objetivos de la organización. Esta relación estará influida por acontecimientos internos de la persona:

su rol, status y por acontecimiento externo, como son las características personales de los sujetos de la interacción y del entorno en que se realiza. (p. 29)

**b. Estilo de dirección:** Veciana (2008) citado por Villatoro (2015) define la dirección como,

Un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre otra u otras (dirigidos o grupo) con el objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinado, a través del poder de decisión que le confiere su posición. Estilo de dirección es la forma o manera de actuar del dirigente dentro de la organización cuando lleva a cabo su función directiva, dependiendo de las habilidades que posea para que sea eficiente. (p. 30)

**c. Retribución:** Al respecto, Urquijo y Bonilla (2008) citados por Villatoro (2015), afirma que, El trabajador espera que su labor le sea considerada de alguna manera ya sea por la vía de reconocimiento formal, mediante promociones y ascensos, etc., o el reconocimiento informal, por señales de aprecio y estima, los elogios, etc., este comportamiento subjetivo responde a lo que los psicólogos han denominado expectativas del ser humano. (p. 30). Deducimos entonces que la recompensa que se le da al trabajador por la laboral bien desempeñada, contribuye a su valoración tanto de los jefes como del propio trabajador (autoestima), con lo cual la producción crezca y se fortalece.

**d. Sentido de pertenencia:** Es el comportamiento que hace que la organización pueda funcionar de manera eficaz, comprometiendo al trabajador con los objetivos y metas de la organización. Berghe (2010) citado por Villatoro (2015) nos dice que,

El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y su trabajo buscando alcanzar los objetivos de ésta. Esta también conlleva elementos como: la motivación al personal, considerar la importancia de cada cargo, permitir tomar decisiones, compensar según los resultados, tener un gerencia estratégica, la cual su objetivo es dirigir la organización, analizando el medio ambiente y administrando el capital humano en forma colectiva para conseguir los objetivos de la misma y sobre todo innovar para que junto a los directivos los colaboradores transformen la organización y alcancen las metas propuestas tanto a mediano como a largo plazo. (p. 31)

**e. Disponibilidad de recursos:** Fernández (2007) citado por Villatoro (2015), la define como, el conjunto de recursos de todo tipo que posee una organización, exceptuados los recursos humanos. Los recursos materiales; económicos, etc., que adecuadamente administrados y optimizados por personas aportan un valor añadido diferencial y competitivo a la organización. Al igual que la estructura, sistemas, política directiva y procesos son un factor condicionante del comportamiento humano organizativo y de la productividad en general. (p. 32).

La organización o institución debe contar con los recursos adecuados para el desempeño eficiente de los trabajadores, con ello se vería una mejora en la productividad y el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

**f. Estabilidad:** Robbins y Coulter (2010) citado por Villatoro (2015), opinan sobre los trabajadores eventuales que:

Estos no tienen la seguridad o la estabilidad de los empleados permanentes y no se identifican con la organización o muestran el mismo nivel de compromiso que los empleados permanentes, estos eran libres de irse de la organización cuando quisieran y los patronos tenían el derecho de despedirlos en cualquier momento, con causa o sin ella. (p. 33)

**g. Claridad y coherencia en la dirección.** Según Puchol (2007) citado por Villatoro (2015),

La dirección se trata de una receta tan sencilla como difícil de vivir día a día; la receta para ser un buen jefe consta de tres ingredientes fundamentales: saber fijar objetivos claros y relevantes; saber elogiar el trabajo bien hecho, y saber llamar la atención de los colaboradores cuando sea necesario en un tono constructivo. (p. 33)

Por otro lado complementa Marriner (2009) citado por Villatoro (2015) diciendo que,

Las organizaciones son proyectos que están dirigidos a la consecución de resultados específicos; es decir, están orientados hacia un objetivo, y esos objetivos son los que impulsan los proyectos, ya que las planificaciones y el desarrollo se ponen en marcha para alcanzarlos. Las organizaciones están del principio al fin impregnadas de metas y objetivos, de allí el hecho de que conllevan serias implicaciones para su dirección. (p. 34)

Dirigir una institución u organización depende de cuan claros son los objetivos planteados y la importancia que se le da al trabajador, quien dirige debe conocer a fondo tanto a la organización como al recurso humano, con ello la mejora en el clima actuará en la eficacia del trabajador.

**h. Valores colectivos:** Para Chiavenato (2009) citado por Villatoro (2015)

Los valores constituyen el segundo nivel de la cultura de la organización, son los valores relevantes que adquieren importancia en las personas y que defienden las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros, en muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores. (p. 35)

### **2.2.9 Comunicación y organización**

Las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Thompson (2008) señala que el término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos.

Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, división de la autoridad y del poder formal, duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados. Como bien se sabe la comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, se produce de forma espontánea y natural ya sea en lenguaje verbal o no verbal, con esto se ha logrado hacer grupos llegando a formaciones con fines comunes como son las organizaciones empresariales; con esto se demuestra que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen

cohesión. Esto nos lleva al concepto de comunicación organizacional o corporativa porque abarca a la empresa como un corpus, ha sido definida por Múnera y Sánchez (2003) así:

La comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto mejorar su identidad corporativa. Es decir, que abarca todas las formas de presentación y representación (simbolismo) de una empresa; sus acciones y sus actos involuntarios; los tipos de comunicación con sus polaridades y gamas, entre lo que se puede enumerar lo estratégico y lo táctico, lo formal y lo informal. (p. 107)

### **2.2.10 Funciones de la Comunicación Organizacional**

Las principales funciones de la Comunicación Organizacional son las siguientes:

- Regularizar y canalizar el plan de direccionamiento estratégico para conseguir las metas propuestas, encaminándolo correctamente por el tipo de cultura organizacional que se tenga.
- Evaluar y ponderar los elementos que influyen directamente en los distintos procesos de comunicación.
- Intervenir en el mejoramiento del clima organizacional, a través de la creación y desarrollo de estrategias organizacionales que ayuden a afrontar el cambio y reestablecerse tras un escenario de crisis.
- Dar claridad en los pasos que se deben seguir para el desarrollo de roles y tareas establecidos por la entidad.
- Propiciar espacios formales e informales de interacción que vinculen a todos los sujetos que componen la organización, que ayuden a establecer y mantener entre los miembros relaciones interpersonales cordiales.
- La comunicación organizacional tiene que ser un agente que respalde la motivación en la empresa.

Con el fin de hacer un manejo adecuado de los flujos de información, la comunicación organizacional se ha centrado en los siguientes enfoques:

1. Comunicación interna: Es la actividad comunicativa que existe dentro de la empresa, donde se aprovechan todos los mensajes circundantes para establecer

buenas relaciones interpersonales e impulsar a la organización hacia el logro de los objetivos.

2. Comunicación externa: Son las comunicaciones dirigidas al público externo para proyectar y mantener su reputación por medio de una imagen corporativa excelente.

3. Relaciones públicas: Es el direccionamiento y planificación duradera para establecer un diálogo y escucha comprensiva entre la organización y sus públicos.

-

#### **2.2.11. Tipos de Comunicación Interna:**

- Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

- Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

- Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

- Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba"

#### **2.2.12. Reconocimiento institucional o laboral**

En toda organización, el reconocimiento institucional busca exaltar la generación de ideas innovadoras, la antigüedad laboral y las calidades culturales y humanas. De ahí que se presenten tres modalidades de reconocimiento:

- Reconocimiento a la innovación.
- Reconocimiento a la antigüedad laboral.
- Reconocimiento a las calidades culturales y humanas.

- Reconocimientos simbólicos o Exaltaciones públicas por Servicio a la Universidad
- Reconocimiento para los servidores universitarios que conformen un equipo de trabajo

#### **A. Reconocimiento a la innovación**

En un contexto universitario, se trata de reconocer a los funcionarios y docentes de la Universidad, el aporte de ideas innovadoras que permitan el mejoramiento de procesos, desarrollo de proyectos o la infraestructura de tal forma que se incremente la eficacia en la prestación de los servicios de la Universidad. Reconocimiento, a la mejor idea innovadora que cumpliendo los requisitos se haya presentado de manera individual o por equipo de trabajo tanto del nivel directivo como operativo. Los reconocimientos se otorgan pueden ser de tipo pecuniario o no pecuniario, dependiendo lo que se determine. A continuación presentamos algunos criterios para la escogencia de la mejor idea innovadora:

- Creatividad.
- Análisis costo beneficio (Viabilidad económica).
- Esfuerzo Investigativo.
- Adaptabilidad.
- Idea Original.
- Mejoramiento de una Idea anterior.
- Impacto sobre la eficacia en la prestación de un servicio institucional.
- Impacto en la satisfacción de los usuarios.

#### **B. Reconocimiento a la antigüedad laboral**

Tiene como propósito exaltar la permanencia laboral de los docentes de la Universidad por un número determinado de años. El reconocimiento a la antigüedad laboral es no pecuniario y consistirá el otorgamiento de una medalla, un escudo o un diploma, o exaltación mediante resolución motivada con copia a la hoja de vida, en el acto público anual a los docentes universitarios y personal administrativo que hayan cumplido veinte (25) años o más al servicio de la Institución.

### **C. Reconocimiento a las calidades, culturales y humanas.**

Se busca reconocer a funcionarios y docentes que sobresalen en el ámbito cultural y social, reconocer las cualidades humanas sobresalientes, tales como: vocación de servicio, lealtad, respeto, colaboración, solidaridad, compañerismo, superación y tejido social. Los beneficiarios de este programa deben ser todos los funcionarios, docentes y administrativos de la Universidad. El reconocimiento puede ser de tipo pecuniario o no pecuniario.

### **D. Reconocimientos simbólicos o Exaltaciones públicas por Servicio a la Universidad**

Serán objeto de reconocimiento los servidores universitarios por su labor meritoria al servicio de la Universidad: Por su destacada trayectoria en la Institución o por la integralidad y aporte a cada uno de los procesos

### **E. Reconocimiento para los docentes que conformen equipo de trabajo**

Reconocimiento oficial a los equipos de trabajo, cuyo resultado de sus proyectos genere valor agregado a los procesos universitarios y su impacto se refleje en prevención, corrección o mejora de los mismos. Se otorgará como reconocimiento medalla, certificación, resolución de felicitación y reconocimiento institucional.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**  
**Y PROPUESTA**

### 3.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE RESULTADOS

#### 3.1.1. SEXO

Tabla 1  
Muestra distribuida según sexo de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	17	56,7
	Masculino	13	43,3
	Total	30	100,0

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

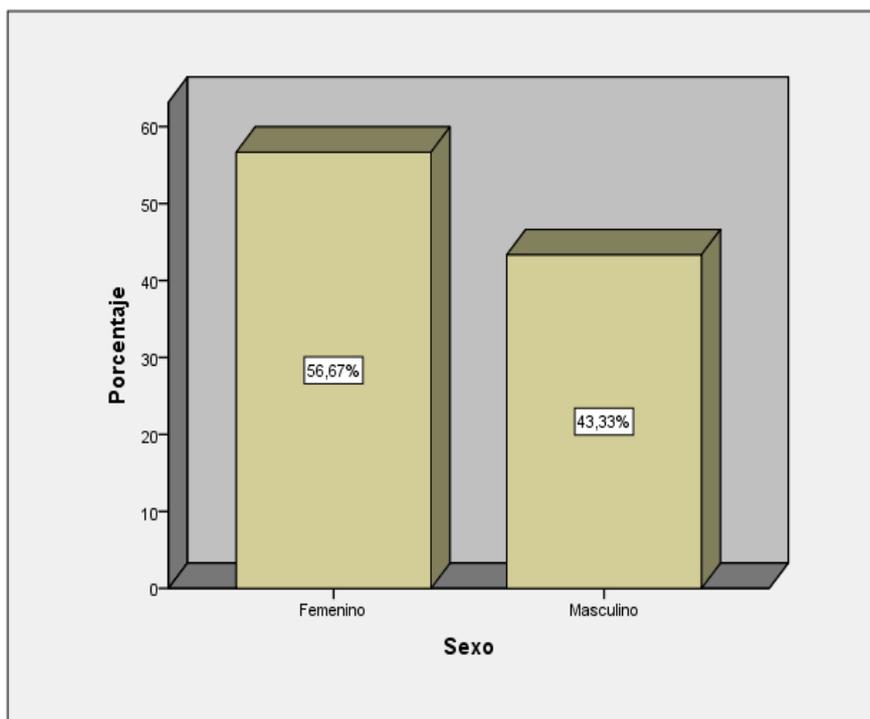


Figura 6. Muestra distribuida según sexo de los encuestados.

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

Del gráfico se observa que de los docentes encuestados el 56,6% son mujeres, y el 43,3% son de varones. Existe una mayoría relativa de docentes mujeres adscritas a la Escuela de Educación.

### 3.1.2. CATEGORÍA DOCENTE

Tabla 2  
Categoría docente de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Principal	7	23,3
	Asociado	23	76,7
	Total	30	100,0

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 2, se observa que el 76,6% de los docentes encuestados tiene la categoría de Docentes Asociados en la EPE, mientras que el 23,3% son Docentes Principales.

### 3.1.3. ESTRUCTURA Y PROCESOS

- a. **La institución cuenta con una estructura formal definida, que permite el manejo de las diferentes áreas.**

Tabla 3  
Estructura Formal Definida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	10,0	10,0
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	8	26,7	36,7
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	70,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	30,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 3 se colige que 63,3% de los docentes encuestados señala que la estructura organizativa de la institución es adecuada, mientras que el 46,7% considera que es inadecuada.

- b. **Los indicadores con que la institución mide mi labor pedagógica son adecuados.**

Tabla 4  
Adecuados indicadores de labor pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	10,0	10,0
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	6	20,0	30,0
<b>De acuerdo</b>	15	50,0	80,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 4 se observa que 70% de los docentes encuestados señala que los indicadores que miden la labor pedagógica de los docentes es adecuada, mientras que el 30% considera que es inadecuada.

**c. Los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos en las tareas que me son asignadas facilitan los procesos**

Tabla 5  
Procedimiento de verificación de objetivos facilitan los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	8	26,7	33,3
<b>De acuerdo</b>	13	43,3	76,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	7	23,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 5 se infiere que 66,6% de los docentes encuestados señala que los procedimientos para la verificación de la labor docente facilitan los procesos académicos, mientras que el 33,4% considera que los procedimientos de verificación son inadecuados.

**d. La comunicación entre docentes y administrativos, facilitan mi labor dentro de la institución.**

Tabla 6  
Comunicación entre docentes y administrativos facilitan labor docente

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,3	3,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	40,0
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	73,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	26,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 6 se colige que 60% de los docentes encuestados considera que la comunicación entre docentes y administrativos facilita la labor de los docentes, mientras que el 40% considera que dicha comunicación no favorece la labor del docente respecto a los procesos académicos y administrativos.

**e. Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y pertinentes.**

Tabla 7  
Tareas y funciones claras y pertinentes

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	9	30,0	36,7
<b>De acuerdo</b>	13	43,3	80,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 7 se aprecia que 63,3% de los docentes encuestados señala que las tareas y funciones que son asignadas por la institución son claras y pertinentes, mientras que el 36,7% considera que las tareas y funciones que se asignan no son claras ni pertinentes.

**f. Las políticas internas de la institución son pertinentes y adecuadas**

Tabla 8  
Políticas internas pertinentes y adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	9	30,0	36,7
<b>De acuerdo</b>	16	53,3	90,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 8 se observa que 63,3% de los docentes encuestados considera que las políticas internas de la institución son pertinentes y adecuadas, mientras que el 36,7% menciona que las políticas internas no son pertinentes ni adecuadas.

**g. El seguimiento respecto a la organización y planificación de las actividades y tareas que me son encomendadas es adecuado.**

Tabla 9  
Adecuado seguimiento a la planificación y organización de actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,3	3,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	40,0
<b>De acuerdo</b>	15	50,0	90,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 9 se colige que 60% de los docentes considera que el seguimiento a la planificación y organización de las actividades son adecuadas, mientras que el 40% menciona que dicho seguimiento no es adecuado.

**h. La institución facilita mecanismos que me aportan al logro de los objetivos propuestos.**

Tabla 10  
Mecanismos institucionales aportan al logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	7	23,3	30,0
<b>De acuerdo</b>	17	56,7	86,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 10 se observa que 70% de los docentes señala que la institución facilita mecanismos que aportan al logro de los objetivos de la institución, mientras que el 30% considera que dichos mecanismos no aportan al logro de objetivos.

Tabla 11  
Dimensión estructura y procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>CLIMA FAVORABLE</b>	20	66,7	66,7
<b>CLIMA POCO FAVORABLE</b>	10	33,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

La percepción que tienen los docentes encuestados en la dimensión de estructura y procesos respecto al clima institucional (ver figura 7) en la Escuela de Educación es como sigue:

- Se identifica que el 66,7 % es un clima favorable con el manejo que hace la institución respecto de este punto, mientras que el 33,3% manifiesta un clima poco favorable. Podemos inferir que existe un buen clima respecto a los procedimientos, tareas y funciones que se asignan en la institución. El clima que se percibe es de compromiso por los integrantes de la institución.

- Los docentes manifiestan su conformidad respecto a los procedimientos para verificar su labor pedagógica, además que la comunicación entre los miembros de la institución es fluida por lo que permite facilitar las tareas asignadas a cada docente.
- De otro lado, se refleja a través de estos resultados que las políticas internas de esta institución son claras y pertinentes, reflejando que hay coordinación y planificación en cada actividad que se realiza.
- Concluimos que el clima institucional respecto de esta dimensión es favorable y abierto en el ejercicio docente.

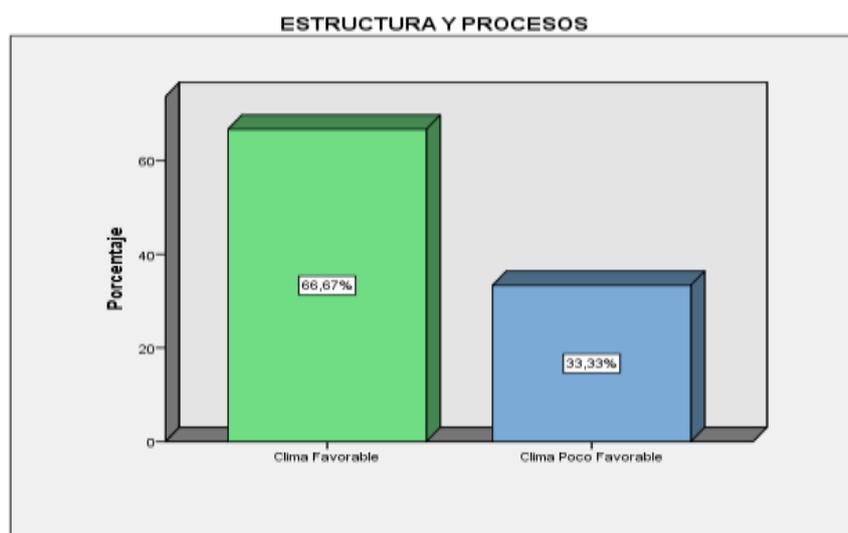


Figura 7. Estructura y Procesos de la EPE

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

### 3.1.4. TOMA DE DECISIONES

- a. Las decisiones tomadas por el equipo directivo de la institución son pertinentes**

Tabla 12  
Pertinencia de las decisiones tomadas por el equipo directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	8	26,7	26,7
<b>De acuerdo</b>	13	43,3	70,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	30,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 12 se colige que 73,3% de los docentes señala que las decisiones tomadas por el equipo directivo son pertinentes, mientras que el 26,7% considera que tales decisiones no son pertinentes.

**b. Cuento con autonomía para el desempeño de mi labor pedagógica**

Tabla 13  
Autonomía para desempeñar labor pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>De acuerdo</b>	21	70,0	86,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 13 se aprecia que 86,7% de los docentes señala que cuenta con autonomía para el desempeño de su labor pedagógica, mientras que el 16,7% considera que no cuenta con total autonomía para realizar su labor docente.

**c. Los coordinadores de área emprenden iniciativas eficientes que aportan al desempeño de mi labor docente.**

Tabla 14  
Iniciativas eficientes de los coordinadores de área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>De acuerdo</b>	17	56,7	73,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	26,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 14 se observa que 86,7% de los docentes señala que las iniciativas tomadas por los coordinadores de área favorecen el desempeño de la labor docente, mientras que el 16,7% considera que tales decisiones no favorecen el desarrollo de la labor docente.

**d. Participo activamente en la toma de decisiones que afectan el cumplimiento de mis funciones.**

Tabla 15  
Participación en la toma de decisiones sobre cumplimiento de funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,3	3,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	12	40,0	43,3
<b>De acuerdo</b>	12	40,0	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 15 se observa que 56,7% de los docentes señala que participan activamente en la toma de decisiones respecto al desempeño de sus funciones, mientras que el 43,3% considera que no participa activamente en esa toma de decisiones.

**e. La institución brinda oportunidades que me permiten participar y aportar en las decisiones relacionadas con el desarrollo de mi trabajo pedagógico.**

Tabla 16  
Oportunidades brindadas por la institución para participar en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	4	13,3	13,3
<b>De acuerdo</b>	22	73,3	86,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 16 se infiere que 86,6% de los docentes señala que la institución brinda oportunidades que les permiten participar y aportar en las decisiones relacionadas con el desarrollo de su trabajo pedagógico, mientras que el 13,3% considera que la institución no brinda tales oportunidades.

**f. Confío en las decisiones tomadas dentro de la institución.**

Tabla 17  
Confianza en la toma de decisiones institucionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	36,7
<b>De acuerdo</b>	14	46,7	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 17 se infiere que 63,3% de los docentes señala que tiene confianza en las decisiones tomadas por la institución, mientras que el 36,7% considera que no tiene confianza en dichas decisiones.

**g. Las decisiones directivas que se toman en la institución apoyan mi labor docente.**

Tabla 18  
Decisiones directivas apoyan labor docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	9	30,0	30,0
<b>De acuerdo</b>	18	60,0	90,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 18 se deduce que 70% de los docentes considera que las decisiones directivas tomadas por la institución apoyan su labor docente, mientras que el 30% considera que las decisiones directivas no apoyan su labor docente.

**h. La institución toma decisiones y es consciente de los riesgos que cada una conlleva.**

Tabla 19  
Consideración de riesgos en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	7	23,3	23,3
<b>De acuerdo</b>	17	56,7	80,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	6	20,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 19 se deduce que 76,7% de los docentes considera que la institución es consciente de los riesgos que conlleva la toma de decisiones, mientras que el 23,3% considera que la institución no es consciente de dichos riesgos.

Tabla 20  
Dimensión Toma de Decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
CLIMA FAVORABLE	23	76,6	76,67
CLIMA POCO FAVORABLE	7	23,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

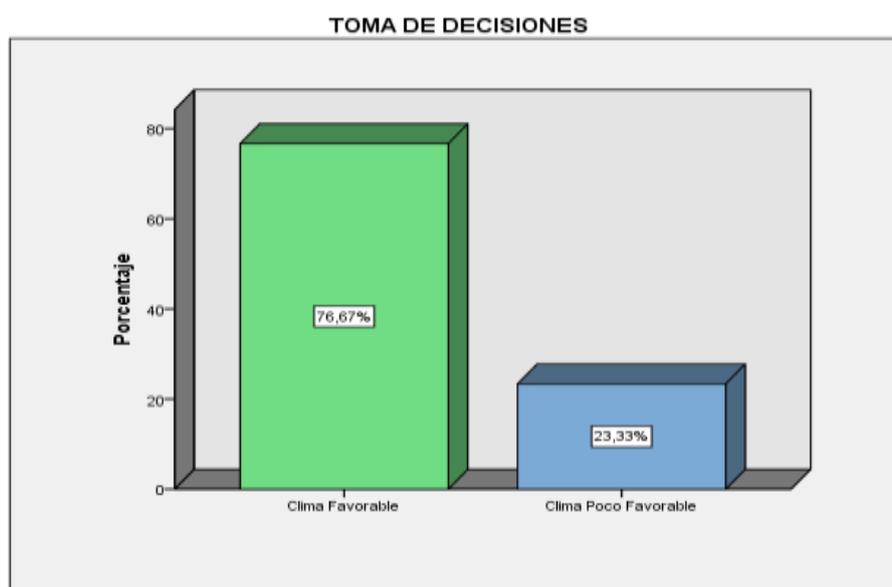


Figura 8. Toma de decisiones en la EPE

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

Sobre esta dimensión, en la figura 8, encontramos que el 76,67% de docentes percibe un clima favorable, por lo tanto los docentes están de acuerdo con el manejo que hace la institución en la toma de decisiones, mientras que el 23,3% manifiesta un clima poco favorable. Podemos inferir que existe un buen clima respecto a decisiones que se asignan en la institución. Los docentes encuestados están de acuerdo con las decisiones que toma el equipo directivo, así mismo sienten que cuentan con autonomía respecto a decisiones a su labor pedagógica. Podemos concluir entonces que el clima es favorable debido a que los docentes sienten que son participes en las decisiones institucionales.

### 3.1.5. RELACIONES INTERPERSONALES

#### a. Las relaciones con colegas de áreas y niveles diferentes al mío están basadas en el respeto

Tabla 21  
Relación entre docentes basada en respeto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	13,3	13,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	50,0
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 21 se deduce que 50% de los docentes considera que la relación con colegas es buena, mientras que el 50% considera que la relación con sus colegas no está basada en respeto.

#### b. El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mi práctica pedagógica

Tabla 22  
Nivel de interacción permite compartir experiencias y mejorar la práctica docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	20,0	20,0
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	16	53,3	73,3
<b>De acuerdo</b>	7	23,3	96,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	3,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 22 se observa que 26,7% de los docentes considera que el nivel de interacción entre docentes permite compartir experiencias y mejorar su práctica pedagógica, mientras que el 73,3% considera que el nivel de interacción docente no es el adecuado para tales fines.

**c. La institución promueve equipos de trabajo que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales**

Tabla 23  
La institución promueve equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	12	40,0	46,7
<b>De acuerdo</b>	11	36,7	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 23 se observa que 50,3% de los docentes considera que la institución promueve equipos de trabajo que favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 46,7% considera que no promueve equipos de trabajo que coadyuven al logro de los objetivos de la institución.

**d. En los espacios de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas**

Tabla 24  
Valoración de opiniones en los espacios de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	16	53,3	70,0
<b>De acuerdo</b>	4	13,3	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 24 se observa que 70% de los docentes considera que los espacios de trabajo en el que participa no se valoran sus opiniones, mientras que el 30% considera que se valoran sus opiniones en dichos espacios de trabajo.

**e. La institución facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos**

Tabla 25  
Espacios para la identificación y resolución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	3,3	3,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	40,0
<b>De acuerdo</b>	8	26,7	66,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	33,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 25 se observa que 60% de los docentes señala que la institución facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos, mientras que el 40% considera que la institución no facilita dichos espacios.

#### f. Mis colegas me tratan con respeto

Tabla 26  
Trato con respeto entre docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	8	26,7	26,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	11	36,7	63,3
<b>De acuerdo</b>	8	26,7	90,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 26 se observa que 36,7% de los docentes señala que existe respeto mutuo entre colegas, mientras que el 63,3% considera que no hay trato con respeto al docente.

#### g. En ningún momento he sentido manifestaciones de discriminación por parte de mis colegas

Tabla 27  
No existe discriminación en relaciones interpersonales docentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	13,3	13,3
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	9	30,0	43,3
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	76,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	7	23,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 27 se aprecia que 56,7% de los docentes señala que no percibe actitudes de discriminación en sus colegas docentes, mientras que el 43,3% considera que si ha percibido actitudes discriminatorias en los docentes.

**h. La relación con mis colegas está basada en la empatía.**

Tabla 28  
Relaciones interpersonales basadas en la empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	7	23,3	40,0
<b>De acuerdo</b>	18	60,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 28 se aprecia que 60% de los docentes considera que la relación con sus colegas docentes está basada en la empatía, mientras que el 40% considera que dicha relación no tiene como base la empatía.

Tabla 29  
Dimensión Relaciones Interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>CLIMA MUY FAVORABLE</b>	1	3,3	3,3
<b>CLIMA FAVORABLE</b>	7	23,3	26,7
<b>CLIMA POCO FAVORABLE</b>	18	60,0	86,7
<b>CLIMA DESFAVORABLE</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

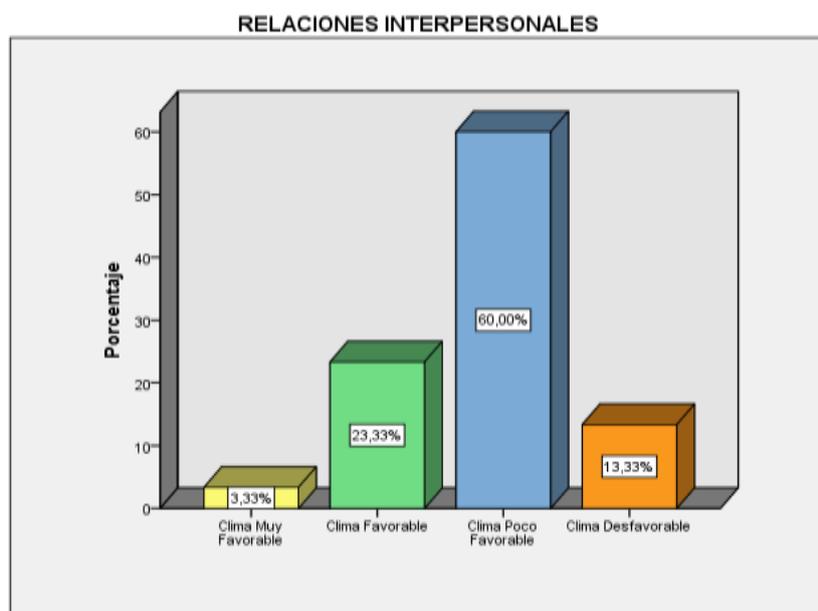


Figura 9. Relaciones interpersonales en la EPE

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

En el gráfico 9 podemos observar que el 60,0% de docentes, en esta dimensión, percibe un clima poco favorable sobre cómo se da las relaciones interpersonales dentro de la institución. Mientras que el 13,3% señala un clima desfavorable. Opuesto a ello, sólo el 23,3% encuentra un clima favorable y 3,3%, muy favorable. Sobre esta dimensión, podemos colegir que existe un clima negativo. La mayoría de los docentes manifiesta su malestar y preocupación en cuanto al trabajo en equipo y el respeto que se da entre los colegas de la institución. La interacción entre los docentes de la institución es muy cerrada, muchos de los encuestados consideran sus opiniones no son valoradas.

### 3.1.6. IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTINENCIA

#### a. Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar

Tabla 30  
Clima de trabajo favorable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	8	26,7	26,7
<b>De acuerdo</b>	18	60,0	86,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 30 se aprecia que 73,3% de los docentes considera que la institución es un buen lugar para trabajar, mientras que el 26,7% considera que no es un buen lugar para trabajar.

**b. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo**

Tabla 31  
Satisfacción con el trabajo realizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	7	23,3	40,0
<b>De acuerdo</b>	13	43,3	83,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	16,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 31 se aprecia que 60% de los docentes considera que se siente satisfecho con el trabajo que realiza, mientras que el 40% considera que no está satisfecho con el trabajo que realiza en la institución.

**c. Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor docente**

Tabla 32  
Docentes realizados profesionalmente respecto a labor docente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	6,7	6,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	10	33,3	40,0
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	73,3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	26,7	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 32 se observa que 60% de los docentes considera que se siente satisfecho con el trabajo que realiza, mientras que el 40% considera que no está satisfecho con el trabajo que realiza en la institución.

**d. Me siento identificado con los valores de la institución**

Tabla 33  
Identificación con los valores de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	10	33,3	33,3
<b>De acuerdo</b>	11	36,7	70,0
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	30,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 33 se observa que 66,7% de los docentes se siente identificado con los valores de la institución, mientras que el 33,7% considera que no está identificado con dichos valores, o por lo menos, con algunos de dichos valores.

**e. Mi trabajo y compromiso con la institución es valorado por los directivos.**

Tabla 34  
Valoración del trabajo docente por los directivos de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	16,7	16,7
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	16	53,3	70,0
<b>De acuerdo</b>	9	30,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 34 se observa que 83,3% de los docentes señala que su trabajo y compromiso con la institución es valorado por los directivos, mientras que el 16,7% considera su trabajo y compromiso con la institución no es valorado.

**f. Mi trabajo y compromiso con la institución es valorado por los demás miembros de la institución**

Tabla 35  
Valoración del trabajo por los miembros de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	10,0	10,0
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	7	23,3	33,3
<b>De acuerdo</b>	16	53,3	86,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 35 se infiere que 66,7% de los docentes señala que su trabajo y compromiso con la institución es valorado por los demás miembros de la institución, mientras que el 33,3% considera su trabajo y compromiso con la institución no es valorado por los demás miembros de la institución.

**g. Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución**

Tabla 36  
Sentimiento de orgullo al pertenecer a la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	10	33,3	33,3
<b>De acuerdo</b>	10	33,3	66,7
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	33,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

De la tabla 36 se infiere que 66,7% de los docentes señala que siente orgullo de pertenecer a la institución, mientras que el 33,3% no expresa dicho sentimiento.

Tabla 37  
Dimensión Identidad y Sentido de Pertinencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
<b>CLIMA FAVORABLE</b>	20	66,7	66,7
<b>CLIMA POCO FAVORABLE</b>	10	33,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

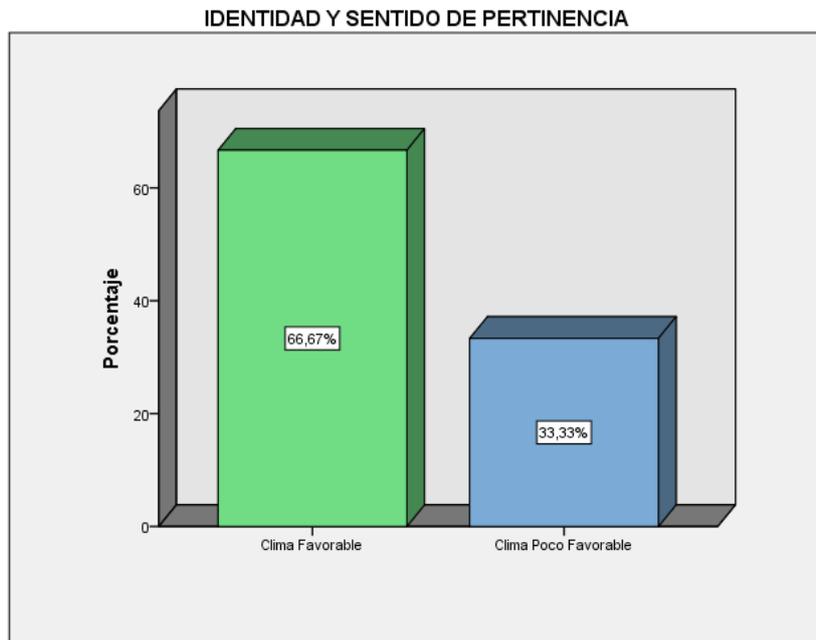


Figura 10. Identidad y Sentido de Pertinencia en la EPE

Fuente: Encuesta de clima laboral de la EPE – FACHSE. Abril de 2018

Respecto a la dimensión *Identidad y Sentido de Pertinencia*, la percepción general que tienen los profesores encuestados es un 66,6% perciben un clima favorable por los compromisos e identidad que se tiene dentro de la institución. De la figura 10 podemos colegir que existe un clima positivo, abierto en líneas generales a la labor que realizan los docentes, siendo está realizada con compromiso y vocación. Estos sienten orgullo por los valores que se inculcan en ella, además de la satisfacción que sienten por su trabajo. Sin embargo, el 33,3% percibe un clima poco favorable en cuanto a la identificación y sentido de pertinencia a la institución.

## **3.2. PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL**

### **DENOMINACIÓN:**

PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, CON ENFOQUE DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, BASADO EN ESTRATEGIAS DE INTERACCIÓN DOCENTE, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE

### **3.2.1 Presentación**

Si bien el clima laboral es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, lo cual se puede aprovechar, para amplificar los efectos sobre cada uno de los miembros de la institución, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece. En otras palabras y de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira. El diseño del presente Plan de Gestión Institucional, toma como base un conjunto de estrategias de interacción docente, y asume el enfoque de gestión por competencias. El propósito de dicho plan es mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. El fortalecimiento de capacidades de los docentes en materia de desarrollo personal e interacciones sociales es fundamental para el desarrollo óptimo de la gestión curricular y didáctica de dicha unidad académica. Los docentes deben mantener rasgos favorables en el contacto de las relaciones humanas para favorecer el trabajo en equipo en la implementación de proyectos formativos. Asimismo, el presente Plan busca desarrollar y afianzar aquellas competencias personales, fuertemente vinculadas a conductas o comportamientos de las personas que generan desempeños de alto rendimiento (en el aspecto cognoscitivo, procedimental y actitudinal) que permitan que la Institución pueda cumplir eficientemente sus procesos misionales de formación profesional, y así obtener un ambiente óptimo y agradable, que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral dentro de la gestión académica.

### **3.2.2. Justificación**

La Universidad, por su propia naturaleza, tiene una finalidad de excelencia académica y científica que la obliga continuamente a perseguir la calidad de los servicios que presta a la sociedad en materia de enseñanza, investigación y transferencia. Los profundos cambios sociales y tecnológicos acaecidos en los últimos cincuenta años la han llevado a un proceso de adaptación e innovación continua, manteniendo su estatus de fuente del saber y formación humana. La mejora de la calidad en la educación tiene su base en la mejora de la formación del personal docente ya que éste no podrá responder a lo que de él se espera si no posee los conocimientos, las competencias, las cualidades personales y la motivación que se requieren.

Desde hace un tiempo que los especialistas vienen hablando de la importancia que tiene el clima laboral al interior de las instituciones públicas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación al interior, lo que imposibilita que el personal se sienta parte de la misma o que se involucren en el logro de los objetivos. Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato, agradable donde la autoridad desarrolla sus habilidades y competencias comunicativas, desarrollando una relación horizontal, respetando las diferencias y discrepancias que tienen los profesionales que laboran en su jurisdicción; y cuando hay carencia de esto el profesional comienza a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la institución. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso institucional.

Es importante tomar conciencia de los principales riesgos que genera la ausencia de políticas de gestión que permitan las buenas relaciones interpersonales, dado que la calidad de la vida laboral de una institución como la universidad, una Facultad o una Escuela Profesional, como en este caso, está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en el seno como organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las instituciones para proporcionar a sus miembros una oportunidad de mejorar sus contribuciones a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. El clima laboral repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Por ello, el presente Plan

de Gestión, con enfoque por competencias, toma como base las interacciones docentes, a partir del fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el clima laboral de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación estableciendo procesos de interacción saludables para la convivencia, en un ambiente de participación, colaboración y cooperación mutua.

### **3.2.3. Fundamentación**

Del diagnóstico realizado sobre clima institucional en la EPE-FACHSE, se encontró que la dimensión “Relaciones Interpersonales”, en un 60% presenta un clima poco favorable para la implementación de equipos de trabajo, respecto a los procesos de gestión curricular, de prácticas pre profesionales, y de clases magistrales que conduce la Escuela de Educación. La mayoría de los docentes manifiesta su malestar y preocupación en cuanto al trabajo en equipo entre los docentes de adscritos a dicha unidad académica. La interacción entre los docentes de la institución es muy cerrada, muchos de los encuestados consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta ni valoradas. Como respuesta a estos nudos críticos encontrados en el diagnóstico realizado, se propone el Plan de Gestión Institucional, basado en estrategias de interacción docente, y sustentado en un enfoque de gestión por competencias, con el fin de facilitar la integración entre realizaciones personales e institucionales, reducir los focos de conflictos internos a partir de los fortalecimientos de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, que contribuya a la conformación de trabajos de equipo para el desarrollo de la gestión académica en la EPE.

Sin ánimo de plantear una discusión teórica acerca de cuál es el enfoque metodológico más efectivo, ya que es inútil y banal entablar una discusión de ese tipo, dado que sólo llegaríamos a una discusión bizantina, sin resultados concretos, debido a que los enfoques metodológicos pueden ser complementarios. Nuestra propuesta para gestionar el clima laboral de EPE, asume la perspectiva que brindan las competencias profesionales de los trabajadores. Dicho de otra forma, analizar en qué modo la organización dotada de un enfoque competencial coherente, puede intervenir más y mejor en el clima laboral esperado.

### 3.2.3.1. Enfoque de la gestión por competencias en el clima laboral

El clima laboral está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera). La relevancia de cada uno de estos dos elementos es clave en la comprensión del fenómeno. Del mismo modo que nadie cuestiona cómo el propio trabajador puede contribuir a una mejora, a un mantenimiento o a una degradación del clima laboral, es razonable entender que otros agentes externos —como clientes, competidores y proveedores, entre otros—, a través de sus actitudes y comportamientos colectivos, influyen en la salud del clima laboral. Por ejemplo, clientes insatisfechos pueden causar frente común, lo cual repercute en el entorno laboral del trabajador. Por tanto, el clima también está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la institución. Por ello, el enfoque de clima organizacional basado en la gestión por competencias (Olaz, 2009, pp.195-196), considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

- El individuo, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.
- El grupo, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto.
- *La organización*, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.

La perspectiva o enfoque asumido muestra una visión complementaria e integral, en torno a cuatro escenarios siguientes, que permiten la intervención en la mejora del clima institucional:

- *Contexto organizativo*: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intrapersonales e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

- *Contenido del trabajo*: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, el dimensionamiento de plantillas y la carga de trabajo asociada.
- *Significado del grupo*: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- *Apreciación personal del individuo*: se imbrica con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas —que, por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización— entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Se hace clave trascender a los citados escenarios representados a través del análisis de las variables subyacentes sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados* (ver figura 11), que no son sino expresión de las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la delegación del clima laboral organizativo. En este sentido, analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.

INDIVIDUALES	GRUPALES
<p><b>INICIATIVA – PROACTIVIDAD:</b> predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.</p>	<p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.</p>
<p><b>ADAPTACIÓN – FLEXIBILIDAD:</b> facultad por la que la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismo, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse.</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.</p>
<p><b>LIDERAZGO PERSONAL:</b> capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales.</p>	<p><b>NEGOCIACIÓN:</b> conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.</p>
<p><b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS – TOMA DE DECISIONES:</b> habilidad relacionada con la evaluación de situaciones, enmarcadas en un contexto de litigio, donde se hace necesaria la solución del conflicto en tiempo y forma.</p>	<p><b>MOTIVACIÓN INTERGRUPAL:</b> capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.</p>

Figura 11. Gestión por competencias: Competencias individuales y grupales. Fuente: Olaz (2009), p.196.

### 3.2.3.2. Papel de la gestión por competencias en el clima laboral

El término *competencia* alude explícitamente, desde su semántica, como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

- *Motivos:* entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.

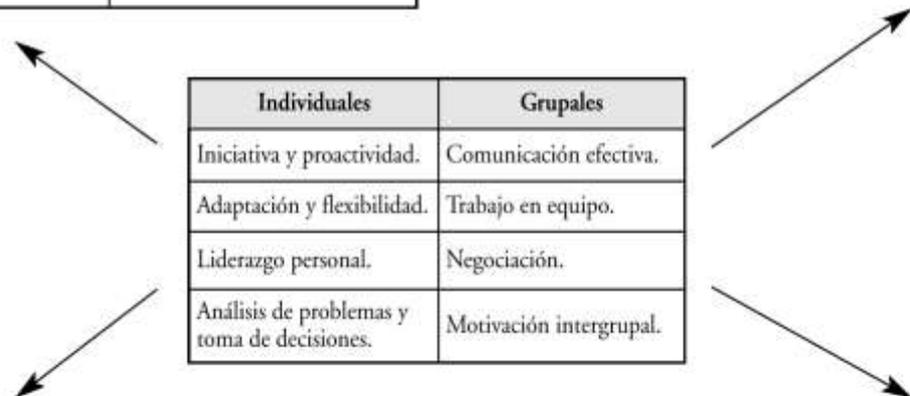
- *Rasgos de carácter*: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado. Ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.
- *Concepto sobre uno mismo*: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.
- *Capacidades cognitivas y de conducta*: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

Olaz (2009) Buscando un nexo de unión con la propuesta del modelo de gestión, describe a las competencias en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas para dar sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización. De este modo, la figura 12 pone de manifiesto como las *dimensiones individuales* (iniciativa y proactividad; adaptación y flexibilidad; liderazgo personal; análisis de problemas y toma de decisiones) y las *dimensiones grupales* (comunicación afectiva; trabajo en equipo; negociación; motivación intergrupala), se convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo). Este “efecto impulsor” si se quiere ir más al detalle explicaría también como un sistema de gestión por competencias congruente, permitiría reducir los síntomas de deterioro y, en consecuencia, una mejor modulación de las variables relacionadas.

La propuesta de este enfoque quiere enfatizar en la idea de que tanto el contexto organizativo, el contenido de trabajo, el significado del grupo como la apreciación personal del individuo (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de gestión por competencias, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven. Se esperaría entonces, que este modelo de gestión por competencias favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.

Síntomas relacionados con el contexto organizativo	VARIABLES SUBYACENTES
Deterioro de misión, visión y valores junto a bajos niveles de compromiso hacia la propia organización e indefinición de objetivos organizativos.	Cultura y organización formal existente.
Estancamiento de la promoción profesional, salarios discutidos internamente y con relación al sector, precariedad laboral y escaso reconocimiento del estatus adquirido.	Aspectos retributivos y expectativas motivacionales.
Escasa participación en la toma de decisiones y falta de control sobre el trabajo.	Comunicación y concentración de poder.
Aislamiento físico, poca relación con los superiores y los colaboradores, junto a conflictos interpersonales.	Relaciones intrapersonales e interpersonales en el trabajo.
Conflictos entre el trabajo y el hogar, poco apoyo en el hogar, problemas derivados de una doble carrera.	Conciliación entre la vida personal y la profesional.

Síntomas relacionados con el contenido del trabajo	VARIABLES SUBYACENTES
Problemas relacionados con la fiabilidad, la disponibilidad, la idoneidad y el mantenimiento, tanto del equipo como de las instalaciones.	Entorno del trabajo y equipo de trabajo.
Falta de variedad, pérdida global del proceso de trabajo, fragmentación y ausencia de significado, infrautilización y sobreutilización de las cualificaciones.	Diseño de puestos y de tareas.
Sobrecarga o escasa carga de trabajo, falta de control con respecto al ritmo establecido, altos niveles de presión en tiempo y forma.	Dimensionamiento de plantillas y carga de trabajo asociada.



Síntomas relacionados con el significado del grupo	VARIABLES SUBYACENTES
Problemas relacionados con la ausencia de comunicación por parte del emisor, del receptor, de los canales, de los mensajes y de los contextos inadecuados.	Comunicación efectiva.
Ausencia de expectativas, bajos niveles de reconocimiento y proyección profesional en el corto, medio y largo plazo.	Motivación intrapersonal.
Estilos de dirección autoritarios basados en la fiscalización del trabajo y la ausencia de planes personalizados que impidan el desarrollo de las personas.	Liderazgo proactivo.

Síntomas relacionados con la apreciación personal del individuo	VARIABLES SUBYACENTES
Lagunas, errores, desorientación y significado del valor aportado al trabajo encomendado.	Grado de conocimientos.
Exceso de responsabilidad para el puesto desempeñado o tareas superadas para la potencialidad teórica del individuo.	Nivel de capacidades.
Carencias de herramientas intrapersonales e interpersonales para el desarrollo de las competencias del puesto en el entorno de trabajo.	Escala de habilidades.

Figura 12. Enfoque de gestión por competencias. Fuente: Olaz (2009, p.198)

### **3.2.4. Objetivo General**

Mejorar el clima laboral de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, a partir del fortalecimiento de las relaciones interpersonales, estableciendo procesos de interacción saludables para la convivencia, en un ambiente de participación, colaboración y cooperación mutua, fomentando cambios positivos, actitudes favorables, la escucha asertiva y la comunicación interpersonal.

### **3.2.5. Objetivos Específicos**

- 3.2.5.1.1.1. Fortalecer las competencias comunicativas de los docentes, con énfasis en el desarrollo de las habilidades sociales, para lograr una comunicación efectiva en sus mensajes de coordinación y gestión haciendo uso de sus conocimientos, de recursos y habilidades de comunicación.
- 3.2.5.1.1.2. Dirigir e integrar equipos de trabajo docente, de composición diversa, asegurando la cohesión de los miembros y su orientación a la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.
- 3.2.5.1.1.3. Desarrollar habilidades docentes orientadas a la obtención del máximo beneficio de los equipos docentes, en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.
- 3.2.5.1.1.4. Fortalecer la capacidad que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo, fomentando una actitud mental positiva para el trabajo, la convivencia, la participación y la cooperación en los procesos de gestión académica.

### **3.2.6. ESTRUCTURA DEL PLAN DE GESTIÓN**

Una institución es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización. Todas las instituciones tienen un propósito, una estructura y una colectividad de personas.

La Escuela Profesional de Educación de la UNPRG como unidad académica que gestiona las carreras profesionales de educación, en sus diversas especialidades, es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y el comportamiento de los grupos e individuos. La interacción social y académica es el lugar común para articular la dimensión personal con la dimensión social de los docentes adscritos a la EPE-FACHSE en los procesos de gestión académica. El enfoque de gestión por competencias del clima laboral permite relacionar las competencias personales, necesarias y fundamentales, con las competencias de grupo. En esta perspectiva, Las dimensiones que se trabajan para gestionar el clima laboral son:

#### **a. DIMENSIÓN DE GESTIÓN DEL DESARROLLO PERSONAL**

Esta dimensión atiende a la formación de las siguientes competencias personales:

- **INICIATIVA – PROACTIVIDAD:** predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.
- **ADAPTACIÓN – FLEXIBILIDAD:** facultad por la que la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismo, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse.
- **LIDERAZGO PERSONAL:** capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales.
- **ANÁLISIS DE PROBLEMAS – TOMA DE DECISIONES:** habilidad relacionada con la evaluación de situaciones, enmarcadas en un contexto de litigio, donde se hace necesaria la solución del conflicto en tiempo y forma.

#### **b. DIMENSIÓN DE GESTIÓN DE GRUPOS**

Implica la formación de competencias para la conformación de equipos de trabajo:

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA:** habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición,

la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.
- **NEGOCIACIÓN:** conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contra prestación satisfactoria para las partes.
- **MOTIVACIÓN INTERGRUPAL:** capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.

Sin embargo, debemos señalar que en el presente Plan de Gestión, basado en estrategias de interacción docente, se hace un relevamiento de las competencias para la gestión de grupos, y se focalizan las competencias de: Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Negociación y Motivación intergrupala para desarrollar las competencias para la conformación de equipos de trabajo. De este modo, se focaliza de manera muy puntual, la dimensión de la gestión de grupos.

Nuestra propuesta, por tanto, tiene como limitante principal el referirse a uno de los variados y diversos factores que determinan el clima de una organización compleja como es una Escuela Profesional. Aunque puede parecer una arbitrariedad pretender modificar el todo a partir de modificaciones en una de sus partes.

Sin embargo, difícilmente las investigaciones pueden abarcar todos y cada uno de los determinantes de tal o cual fenómeno. Es por eso que normalmente se focaliza la atención en una o algunas partes del fenómeno, pero sobre todo porque la trata aisladamente del resto. Sin embargo, podemos afirmar que este estudio se ha centrado en las relaciones interpersonales en razón a lo cual se propone un plan de mejora del clima a condición de la mejora de las interacciones docentes.

### 3.2.7. PLAN DE GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL: GESTIÓN DE GRUPOS - 2019

COMPETENCIAS	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	DURACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
<p><b>COMUNICACIÓN</b>  <b>EFFECTIVA:</b> Habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.</p>	<p>Fortalecimiento de las competencias comunicativas de los docentes</p>	<p>1. Taller de Comunicación Efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica adecuadamente comportamientos comunicacionales en su centro laboral de cualquier jerarquía incluyéndose.</li> <li>- Propone acciones viables para mejorar el comportamiento comunicacional desagradable. Asimismo, refuerza adecuadamente el comportamiento asertivo.</li> <li>- Describe una situación de comportamiento comunicativo en el que haya participado. Es específico en las actuaciones de cada personaje. Además, señala cómo afecta a diversas áreas de su entorno laboral.</li> </ul>	<p>Abril 2019  02 Semanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorio</li> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta marketing.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo</li> <li>- Equipo de sonido.</li> </ul>	<p>Comité Directivo de la Escuela Profesional de Educación de la FACHSE.</p>

		<p>2. Estrategia: Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los docentes con el fin de generar una cultura participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contextualización y documentación de los procesos de gestión curricular, micro curricular, de prácticas pre profesionales y de clases magistrales, fomentando una cultura participativa, de apertura al diálogo.</li> <li>- Uso de paneles de registro de información, redes sociales, carteles, correos, página web o blog institucional de la EPE.</li> </ul>	<p>Mayo 2019 01 Semana</p>		
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.</p>	<p>Integración y cohesión de equipos de trabajo docente</p>	<p>3. Taller de Trabajo en Equipo</p>	<p>Integra equipos de trabajo docente, de composición diversa, asegurando la cohesión de sus miembros y su orientación a la consecución de objetivos comunes con sus pares docentes y el personal administrativo.</p>	<p>Mayo 2019 02 Semanas</p>		
		<p>4. Estrategia: Coordinar acciones, a partir de asumir compromisos y</p>	<p>Programación de reuniones periódicas para intercambiar información sobre los avances hacia los objetivos y el aprendizaje.</p>	<p>Mayo 2019 01 Semana</p>		

		generar confianza para la integración y cohesión de equipos de trabajo.	Implementación de actividades lúdicas de integración para la mejora de las relaciones interpersonales de todos los docentes. Frecuencia de actividades de confraternización social.			
<b>NEGOCIACIÓN:</b> Conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contra prestación satisfactoria para las partes.	Fortalecimiento de las habilidades docentes para la resolución de conflictos	5. Taller de Negociación para la Resolución de Conflictos	Aplica los principios de la negociación en la resolución de conflictos en procesos de gestión universitaria.	Junio 2019 02 Semanas		
		6. Estrategia: Gestionar el cambio mediante reuniones periódicas de sensibilización y de participación en la toma de decisiones.	Participación del colectivo docente en la toma de decisiones importantes. Reuniones de sensibilización con el fin de socializar temas laborales y de adaptación al cambio.	Junio 2019 01 Semana		

<b>MOTIVACIÓN INTERGRUPAL:</b> Capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.	Fortalecimiento de la motivación intergrupala	7. Taller de Motivación para el Éxito	Inspira a los integrantes del equipo reconociendo sus logros. Usa los errores como oportunidades para aprender a hacer las cosas mejor. La importancia que se da a los aportes personales para mejorar los procesos de gestión académica.	Junio 2019  02 Semanas		
		8. Estrategia: Fomentar la motivación intrínseca y extrínseca mediante el reconocimiento público, considerando el capital simbólico.	Celebración de los logros personales y profesionales de los docentes, así como otras fechas importantes del año, plasmándolo en el panel informativo y una breve reunión para compartir.	Julio 2019  01 Semana		

### 3.2.8. Talleres

#### Taller 1: Comunicación Efectiva

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
<p>Fortalecer las competencias comunicativas de los docentes, con énfasis en el desarrollo de las habilidades sociales para lograr una comunicación efectiva en sus mensajes de coordinación y gestión haciendo uso de sus conocimientos, de recursos y habilidades de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación. Proceso. Elementos. Barreras</li> <li>- Habilidades de comunicación. Elementos de la inteligencia emocional. Elementos de la inteligencia social.</li> <li>- Comunicación no verbal. Lenguaje gestual y corporal. Lenguaje visual. Para lenguaje.</li> <li>- Comunicación organizacional: Comportamiento comunicativo en la institución: tipología               <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coercitivo directo</li> <li>b. Coercitivo indirecto</li> <li>c. No coercitivo directo</li> <li>d. No coercitivo indirecto</li> <li>e. Escucha activa. Ejercicios y herramientas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta masking.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia habilidades de comunicación en una situación simulada, demostrando sus conocimientos adquiridos sobre relación interpersonal e intrapersonal.</li> <li>- Demuestra sus habilidades y conocimientos de comunicación organizacional de manera asertiva en la resolución de una situación comunicativa propuesta con relación a la gestión universitaria.</li> </ul>	<p>32 Horas</p>

## Taller 2: Trabajo en Equipo

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
<p>Dirigir e integrar equipos de trabajo docente, de composición diversa, asegurando la cohesión de los miembros y su orientación a la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo en equipo entre docentes</li> <li>- La importancia de tener un objetivo común</li> <li>- Los equipos de docentes de alto rendimiento</li> <li>- Sinergia en los equipos de docentes</li> <li>- Las emociones en los equipos de trabajo</li> <li>- El desarrollo de los equipos de trabajo</li> <li>- Principales características del liderazgo en los equipos de docentes</li> <li>- La comunicación y participación en los equipos de docentes</li> <li>- La comunicación interna en los equipos de docentes</li> <li>- Factores que impulsan la efectividad en el equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta masking.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar acciones como miembro de la EPE-FACHSE, para asumir compromiso y generar confianza con sus pares.</li> <li>- Integra equipos de trabajo, de composición diversa, y orienta su accionar a la consecución de objetivos comunes, relacionados con la gestión académica.</li> </ul>	<p>32 Horas</p>

### Taller 3: Negociación para la Resolución de Conflictos

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
<p>Desarrollar habilidades docentes orientadas a la obtención del máximo beneficio de los equipos docentes, en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de medidas eficaces de prevención y solución de controversias en un sector de empleo.</li> <li>- Las mejores prácticas en la prevención y solución de conflictos en las relaciones laborales del sector público: Elementos y secuencias.</li> <li>- Las mejores prácticas en la prevención y solución de conflictos del sector público: Métodos y propuestas</li> <li>- La estructuración de la negociación. La representación de las partes en la negociación. Los principios de la negociación.</li> <li>- La resolución de conflictos. Siete pasos en la elaboración del sistema de solución de diferencias. Mecanismos de resolución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta masking.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo.</li> </ul>	<p>Aplica los principios de la negociación en la resolución de conflictos en la gestión pública universitaria.</p>	<p>32 Horas</p>

#### Taller 4: Motivación para el Éxito

Objetivo	Descripción de Contenidos	Recursos	Indicador de Evaluación	Duración
<p>Fortalecer la capacidad que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo, fomentando una actitud mental positiva para el trabajo, la convivencia, la participación y la cooperación en los procesos de gestión académica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minitest sobre el éxito, ¿Qué es el éxito?,</li> <li>- Definiciones negativas y definiciones creativas, ¿Sabes tener éxito? , ¿Sabes cuál es el balance del éxito? ,</li> <li>- El P&amp;G del éxito, ¿Sabes mantener el éxito?, Cuidémonos del facilismo, ¿Qué opinamos de la perfección?,</li> <li>- Bienestar y... Bienser, bien pensar, bien hacer y bien tener.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Papelotes.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Cinta masking.</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- Tarjetas</li> <li>- Cartulinas</li> <li>- Grabadora.</li> <li>- Video educativo.</li> </ul>	<p>Describir y analizarla la influencia de la motivación en la institución, como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>32 Horas</p>

### 3.2.9. Metodología

- Se utiliza una metodología de carácter interactivo, ya que se estará aplicando el plan de gestión, con enfoque por competencias, orientado a la formación y transformación de las personas desde su propia individualidad y al desarrollo de competencias grupales. Asimismo, se utilizará la metodología del aprendizaje experiencial, la cual tiene su base en el constructivismo, y es utilizada de manera consciente, planificada y dirigida. Podemos considerar al aprendizaje experiencial como la forma más natural, y real de crear aprendizajes.
- En esta perspectiva, el taller emplea el método de “aprender haciendo”, ideal para trabajos en grupos reducidos con alta carga de actividades prácticas. Las diversas dinámicas están orientadas a la participación de las/os docentes que lo conlleven al aprendizaje. Para ello, se utilizará diversas lecturas que profundicen el conocimiento del tema, así como su aplicación en casuísticas propuestas.
- Por otro lado, se utilizan recursos visuales como los videos que permitan la reflexión y el diálogo sobre lo visto. Asimismo, la retroalimentación es continua. Finalmente, cada temática contiene sus propuestas de productos que permiten la comprobación de los conocimientos adquiridos. Se trabajarán las siguiente técnicas: Expositiva participativa, dinámicas grupales, análisis de casos, exposiciones de grupo, sistematización de experiencias.

### 3.2.10. Cronograma de Actividades

Actividades	Tareas	AÑO 2019															
		Abril				Mayo				Junio				Julio			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Fortalecimiento de las competencias comunicativas de los docentes	Tarea 1			X	X												
	Tarea 2					X											
Integración y cohesión de equipos de trabajo docente	Tarea 3						X	X									
	Tarea 4								X								
Fortalecimiento de las habilidades docentes para la resolución de conflictos	Tarea 5									X	X						
	Tarea 6											X					
Fortalecimiento de la motivación intergrupala	Tarea 7											X	X				
	Tarea 8													X			

### 3.2.11. Sistema de Evaluación.

Se aplicará instrumentos de evaluación consignando: la asistencia, la participación, y trabajos grupales. La evaluación se realizará conforme al avance de cada taller, mejorando las relaciones interpersonales que contribuyan al clima organizacional. La evaluación de la capacitación es crucial para analizar la calidad de la acción de la capacitación, su pertinencia y la utilidad de la misma. Los aprendizajes del ser humano desde un punto de vista individual, se pueden convertir en aprendizajes colectivos, en la medida que se guíen y socialicen, compartiéndolos al llevarlos hacia reflexiones y aprendizajes grupales, que fortalezcan la integración en cada comunidad, la eficacia y la productividad en el fomento por alcanzar grupos humanos inteligentes, abiertos al aprendizaje. Los participantes deberán alcanzar los criterios de evaluación propuesto en la Rúbrica final del curso. Para el logro de los indicadores deberán leer, analizar y poner en práctica diversas actividades propuestas; también reflexionarán en base a casos presentados que le permitan ampliar su criterio y reflexión. El sistema de evaluación es de autoevaluación, co evaluación y meta-evaluación. El logro final de los aprendizajes de los talleres, busca poner de relieve que los docentes desarrollen competencias para la comunicación eficaz, la cohesión, la integración, la resolución de conflictos, y el trabajo en equipo, resaltando la importancia y necesidad del cambio positivo, como un elemento indispensable para el crecimiento personal y desarrollo organizacional.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- En el diagnóstico sobre clima laboral realizado a la Escuela Profesional de Educación, se refleja a través de estos resultados que las políticas internas de la institución son claras y pertinentes, mostrando que hay coordinación y planificación en cada actividad que se realiza. Asimismo los docentes están de acuerdo con las decisiones que toma el equipo directivo, y sienten que cuentan con autonomía respecto a decisiones en su labor pedagógica.
- En lo referente a la dimensión Relaciones Interpersonales, la mayoría de los docentes manifiesta su malestar y preocupación en cuanto al trabajo en equipo, además, señalan que la interacción entre los docentes de la institución es muy cerrada, muchos de los encuestados consideran que sus opiniones no son valoradas.
- Se estableció a partir de una revisión teórica, que en un plan de gestión, con enfoque por competencias, los factores que intervienen en los procesos de interacción docente como componentes del clima laboral son: comunicación efectiva; trabajo en equipo; negociación y motivación intergrupala.
- El Plan de gestión propuesto, focaliza una de las dimensiones críticas del clima laboral, referido a las Relaciones Interpersonales. Desde un enfoque de gestión por competencias, se relevan algunas estrategias de interacción docente para fortalecer el clima institucional de la EPE.

## RECOMENDACIONES

- Elaborar planes de mejora en los aspectos de Infraestructura, Relaciones Interpersonales, y Compensación/Reconocimiento, con la finalidad de articular y potenciar los procesos que estructuran estas dimensiones del clima laboral.
- Aprovechar las fortalezas de los aspectos relacionados con la Toma de Decisiones, la Identidad y el Sentido de Pertinencia, para establecer estrategias y canales de comunicación que permitan la revaloración de la Escuela y la Facultad, a partir de los ideales institucionales, el compromiso y la identificación de los miembros de la comunidad facultativa, la integración del personal directivo, docente, administrativo y de servicio.
- Promover el nivel de interacción entre el personal directivo, docente y administrativo con la finalidad de generar espacios que permitan compartir experiencias.
- Promover la valoración de las relaciones interpersonales, como una estrategia fundamental para mejorar el clima laboral, considerando las competencias de gestión de grupo: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, negociación y motivación intergrupala.
- Capitalizar el talento humano, a través de mecanismos de reconocimiento para el personal que se desempeña de manera sobresaliente, en sus responsabilidades asignadas, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Establecer una política de incentivos, considerando el capital simbólico como una modalidad de reconocimiento, para todas las actividades que involucren el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (7ª. Ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de RRHH Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica
- Armas, M. (2010). *Factores Asociados al Clima Organizacional del Personal que Labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo*. (En línea) Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS->
- Berghe, E (2010). *Gestión y gerencia empresariales*. (2ª. ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones,
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México DF: Editorial Trillas,
- Caldas, A. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional De Salud Lambayeque - 2015* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/971/BC-TES-5748.pdf?sequence=1>
- Castillo, C; Del Pino, N; Espinosa, Vita (2000). *Cultura, Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Castro, M. (2017). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad De Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Señor De Sipán – Lambayeque - 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1405/BC-TES-TMP-239.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá: Ed. Prentice Hall.

Dardón, M. (2004). *Eficacia de un Taller de Inteligencia Emocional sobre el clima Laboral de una Institución de Estudios Superiores*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.

Dávila, R. (2015). *Diseño de un programa de capacitación en relaciones humanas para mejorar el clima organizacional de la Facultad de Ingeniería Civil de Sistemas y de Arquitectura Ficsa - Unprg, con el personal administrativo, Lambayeque-2013* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/1170>

Davis, K. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo*. México DF: Editorial McGraw Hill.

Dessler. G. (1993). *Organización y Administración*. México DF: Prentice Hall Interamericana.

Díaz, B. (2015). *Gestión de estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, basado en la teoría de Rensis Likert, Caso Escuela Profesional De Educación, Nivel Primario de la UNPRG, Lambayeque, Año 2011* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/577/BC-TES-4687.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espina, V. (2007). *Trabajo en Equipo*. (1ª. ed.) México DF: Panorama.

Fernández, J. y Tejada, J. (2009). *Estrategias de innovación en la formación para el trabajo*. Madrid: Grupo Cifo-Force.

Fernández, M. (2007). *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. Madrid: Díaz Santos.

García, M (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*. Universidad del Valle, 42, pp. 43-62. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/106425182/42-03-Clima-Organizacional-y-Su-Diagnostico-Monica-Garcia-Solarte>

Gómez, C. A. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.

Hoyos, J., Larrea B. (2017). *Gestión directiva y su influencia en el clima organizacional de la Facultad De Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo–2014* (Tesis de Maestría). UNPRG. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1456/BC-TES-TMP-290.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaplan, R.S & Norton, D.P. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Marcelo, W. (2014.). *Estado y mejora del clima organizacional de la Facultad De Ciencias Histórico Sociales y Educación*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/583/BC-TES-4692.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Molocho, N. (2010). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- (En línea) Recuperado de: [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/molocho\\_bn/pdf/molocho\\_bn.pdf](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2010/molocho_bn/pdf/molocho_bn.pdf)
- Múnera, P. y Sánchez, A. (2003). *Comunicación empresarial, una mirada corporativa*. Medellín: Colección Hermes.
- Olaz, A.J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers. Revista de Sociología*, 91(1), 193-201.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ª. ed.). Barcelona: Díaz de Santos.
- Regouby, Ch. (1989). *La comunicación global: Cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Revilla, P. P., & Meza, R. A. (2013). *El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito INCASUR S.A. en la Provincia de Arequipa 2013*. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª.edición. México DF: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. ed.). México DF: Pearson.
- Rojas, D., y López, H. (2015). *Programa de liderazgo, fundamentado en la teoría de liderazgo situacional de Hersey Y Blanchard para organizar integralmente el clima organizacional en la Facultad De Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad San Martín De Porres – Filial Norte – Chiclayo* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/1371/BC-TES-TMP-207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Román, E. (2015). *Estrategia metodológica de gestión institucional participativa para mejorar el clima organizacional en la Escuela Profesional De Educación; Facultad De Ciencias Histórico Sociales Y Educación; UNPRG, Región Lambayeque, 2014* (Tesis de Maestría). UNPRG, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/579/BC-TES-4689.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thompson, I. (2008). Concepto de organización aplicable a ambos casos (2008). Portal de Mercadotecnia. Concepto de organización. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Urquijo, Y; Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Texto C. A. Universidad Católica Andrés Bello.

Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México DF: Prentice Hall.

Villatoro, Y. (2015). *Evaluación del clima organizacional en la municipalidad de Malacatancito - Huehuetenango*. (Tesis de maestría) Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Villatoro-Yesenia.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 01.

### Encuesta para evaluar el Clima Institucional

El siguiente instrumento permitirá medir el clima institucional donde usted labora, a partir de las percepciones que usted tiene sobre las siguientes dimensiones: estructura y procesos, toma de decisiones, relaciones interpersonales, identidad y sentido de pertinencia.

Para responder cada uno de los ítems y **marcar con una X** la opción que usted considere más indicada de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE VALORACIÓN			
1	2	3	4
Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

DATOS GENERALES			
A. Sexo	1. Femenino <input type="checkbox"/>	2. Masculino <input type="checkbox"/>	
B. Señale el tiempo que usted tiene trabajando en la Institución.			
1. Menos de 5 años <input type="checkbox"/>	2. De 6 a 15 años <input type="checkbox"/>	3. De 16 a 28 años <input type="checkbox"/>	
C. Es usted...	1. Contratado <input type="checkbox"/>	2. Nombrado <input type="checkbox"/>	

ESTRUCTURA Y PROCESOS		Valoración			
		1	2	3	4
01	La institución cuenta con una estructura formal definida, que permite el manejo de las diferentes áreas.				
02	Los indicadores con que la institución mide mi labor pedagógica son adecuados.				
03	Los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos en las tareas que me son asignadas facilitan los procesos.				
04	La comunicación entre docentes y administrativos, facilitan mi labor dentro de la institución.				
05	Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.				
06	Las políticas internas de la institución son pertinentes y adecuadas.				
07	El seguimiento respecto a la organización y planificación de las actividades y tareas que me son encomendadas es adecuado.				
08	La institución facilita mecanismos que me aportan al logro de los objetivos propuestos.				

TOMA DE DECISIONES		Valoración			
		1	2	3	4
09	Las decisiones tomadas por el equipo directivo de la institución son pertinentes.				
10	Cuento con autonomía para el desempeño de mi labor pedagógica.				
11	Los coordinadores de área emprender iniciativas eficientes que aportan al desempeño de mi labor docente.				
12	Participó activamente en la toma de decisiones que afectan el cumplimiento de mis funciones.				
13	La institución brinda oportunidades que me permiten participar y aportar en las decisiones relacionadas con el desarrollo de mi trabajo pedagógico.				
14	Confío en las decisiones tomadas dentro de la institución.				

RELACIONES INTERPERSONALES		Valoración			
		1	2	3	4
15	Las relaciones con colegas de áreas y niveles diferentes al mío están basadas en el respeto.				
16	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mi práctica pedagógica.				
17	La institución promueve equipos de trabajo que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales.				
18	En los espacios de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.				
19	La institución facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos.				
20	Mis colegas me tratan con respeto.				
21	En ningún momento he sentido manifestaciones de discriminación por parte de mis colegas.				
22	La relación con mis colegas está basada en la empatía.				

IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTINENCIA		Valoración			
		1	2	3	4
23	Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar.				
24	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.				
25	Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor docente.				
26	Me siento identificado con los valores de la institución.				
27	Mi trabajo y compromiso con la institución es valorado por los directivos.				
28	Mi trabajo y compromiso con la institución es valorado por los demás miembros de la comunidad educativa.				
29	Me siento orgulloso de permanecer a esta institución.				
30	Me siento identificado con los valores de la institución.				

**Fin de la encuesta. Muchas gracias por su colaboración**



## **ANEXO 02**

### **INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD:**

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

**FACULTAD:**

Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación

**ESCUELA PROFESIONAL**

Escuela Profesional de Educación

**TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:**

PLAN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, BASADO EN ESTRATEGIAS DE INTERACCIÓN DOCENTE, PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE.

**AUTOR:** Lic. Miguel Chumán Regalado

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Encuesta para evaluar el Clima Institucional

**VARIABLE INVESTIGADA:**

Clima Institucional

**PROPÓSITO:**

Diagnóstico del Clima Institucional de la EPE – FACHSE.

**Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral**

Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral										
Dimensiones del Instrumento			Estructura y Procesos		Toma de Decisiones		Relaciones Interpersonales		Identidad y Sentido de Pertinencia	
Indicadores del Instrumento			01 - 08		09 - 14		15 - 22		23 - 29	
Nº	Criterios de Evaluación	Definición	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	Claridad	El indicador está formulado con lenguaje claro	X		X		X		X	
2	Objetividad	El indicador recoge información fiable y medible	X		X		X		X	
3	Validez	El indicador expresa el contenido de la variable (validez de contenido)	X		X		X		X	
4	Organización	El indicador responde a una estructura lógica de organización de la variable	X		X		X		X	
5	Suficiencia	El indicador comprende aspectos de la variable en cantidad y calidad suficiente	X		X		X		X	
6	Intencionalidad	El indicador responde al propósito establecido	X		X		X		X	
7	Consistencia	El indicador toma en cuenta aspectos teórico científicos de la variable	X		X		X		X	
8	Coherencia	El indicador es coherente con el propósito y las dimensiones de la variable	X		X		X		X	
9	Pertinencia	El indicador recoge información útil y adecuada	X		X		X		X	

**Evaluador : María del Pilar Fernández Celis**

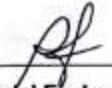
**Profesión / Grado : Docente / Doctora**

**Centro Laboral : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

**Cargo que ocupa : Directora del Departamento Académico de Humanidades**

**Fecha : Agosto de 2018**

**Observaciones :**

  
 Firma del Evaluador (a)  
 DNI N° 17525733

**Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral**

Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral										
Dimensiones del Instrumento			Estructura y Procesos		Toma de Decisiones		Relaciones Interpersonales		Identidad y Sentido de Pertinencia	
Indicadores del Instrumento			01 - 08		09 - 14		15 - 22		23 - 29	
N°	Criterios de Evaluación	Definición	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	Claridad	El indicador está formulado con lenguaje claro								
2	Objetividad	El indicador recoge información fiable y medible								
3	Validez	El indicador expresa el contenido de la variable (validez de contenido)								
4	Organización	El indicador responde a una estructura lógica de organización de la variable								
5	Suficiencia	El indicador comprende aspectos de la variable en cantidad y calidad suficiente								
6	Intencionalidad	El indicador responde al propósito establecido								
7	Consistencia	El indicador toma en cuenta aspectos teórico científicos de la variable								
8	Coherencia	El indicador es coherente con el propósito y las dimensiones de la variable								
9	Pertinencia	El indicador recoge información útil y adecuada								

**Evaluador : Juan Diego Dávila Cisneros**

**Profesión / Grado : Docente / Maestro**

**Centro Laboral : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

**Cargo que ocupa : Subdirector de la Escuela Profesional de Sociología**

**Fecha : Agosto de 2018**

**Observaciones :**



Firma del Evaluador (a)  
DNI N° 16618463

**Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral**

Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral										
Dimensiones del Instrumento			Estructura y Procesos		Toma de Decisiones		Relaciones Interpersonales		Identidad y Sentido de Pertinencia	
Indicadores del Instrumento			01 - 08		09 - 14		15 - 22		23 - 29	
N°	Criterios de Evaluación	Definición	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Claridad	El indicador está formulado con lenguaje claro	X		X		X		X	
2	Objetividad	El indicador recoge información fiable y medible	X		X		X		X	
3	Validez	El indicador expresa el contenido de la variable (validez de contenido)	X		X		X		X	
4	Organización	El indicador responde a una estructura lógica de organización de la variable	X		X		X		X	
5	Suficiencia	El indicador comprende aspectos de la variable en cantidad y calidad suficiente	X		X		X		X	
6	Intencionalidad	El indicador responde al propósito establecido	X		X		X		X	
7	Consistencia	El indicador toma en cuenta aspectos teórico científicos de la variable	X		X		X		X	
8	Coherencia	El indicador es coherente con el propósito y las dimensiones de la variable	X		X		X		X	
9	Pertinencia	El indicador recoge información útil y adecuada	X		X		X		X	

**Evaluador** : Doris Díaz Vallejos  
**Profesión / Grado** : Docente / Doctora  
**Centro Laboral** : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo  
**Cargo que ocupa** : Docente FACHSE  
**Fecha** : Agosto de 2018  
**Observaciones** :

  
 Firma del Evaluador (a)  
 DNI N° 16668778

**Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral**

Matriz de evaluación para validación del Instrumento para medir el clima laboral										
Dimensiones del Instrumento			Estructura y Procesos		Toma de Decisiones		Relaciones Interpersonales		Identidad y Sentido de Pertinencia	
Indicadores del Instrumento			01 - 08		09 - 14		15 - 22		23 - 29	
N°	Criterios de Evaluación	Definición	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Claridad	El indicador está formulado con lenguaje claro	X		X		X		X	
2	Objetividad	El indicador recoge información fiable y medible	X		X		X		X	
3	Validez	El indicador expresa el contenido de la variable (validez de contenido)	X		X		X		X	
4	Organización	El indicador responde a una estructura lógica de organización de la variable	X		X		X		X	
5	Suficiencia	El indicador comprende aspectos de la variable en cantidad y calidad suficiente	X		X		X		X	
6	Intencionalidad	El indicador responde al propósito establecido	X		X		X		X	
7	Consistencia	El indicador toma en cuenta aspectos teórico científicos de la variable	X		X		X		X	
8	Coherencia	El indicador es coherente con el propósito y las dimensiones de la variable	X		X		X		X	
9	Pertinencia	El indicador recoge información útil y adecuada	X		X		X		X	

**Evaluador : Lucinda Castillo Seminario**

**Profesión / Grado : Docente / Maestra**

**Centro Laboral : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

**Cargo que ocupa : Subdirectora de la Escuela Profesional de Educación**

**Fecha : Agosto de 2018**

**Observaciones :**

  
Firma del Evaluador (a)  
DNI N° 16617775