

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**



**“ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA, FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN DE TARAPOTO, AÑO 2019”**

**TESIS**

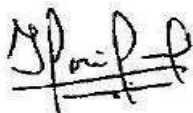
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**AUTOR:** DIAZ NAVARRO, HELEN.

**ASESOR:** Dr. CARDOSO MONTOYA, CÉSAR AUGUSTO.

**LAMBAYEQUE – PERÚ 2020**

**APROBADO POR:**



---

Dra. Gloria Cam Carranza  
Presidente



---

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
Secretario



---

M. Sc. Gloria Betzabé Puicon Cruzalegui  
Vocal

Dr. César Augusto Cardoso Montoya



---

Asesor



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0022-VIRTUAL**

Siendo las **09:30 horas**, del día **Viernes 15 de enero de 2021**, se reunieron **vía online mediante la plataforma virtual Google Meet**, <https://meet.google.com/qyt-rtny-peu>, los miembros del jurado designados mediante **Decreto N° 136-2020-U.I-FACHSE**, de fecha **08 de octubre de 2020**, integrado por:

Presidente	: Dra. Gloria Cam Carranza.
Secretario	: Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías.
Vocal	: Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui.
Asesor Metodológico	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.
Asesor Científico	: _



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CARRERA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA, FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN DE TARAPOTO, AÑO 2019"**; presentada por la tesista **DIAZ NAVARRO HELEN** para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación** mención de **Docencia y Gestión Universitaria**. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**

Siendo las **10:50 horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Gloria Cam Carranza  
PRESIDENTE

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías  
SECRETARIO

Dra. Gloria Betzabet Puicon Cruzalegui  
VOCAL

OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Helen Díaz Navarro**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Estrategias Innovadoras para Optimizar el Clima Organizacional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, Año 2019*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 5 de octubre del 2020.



---

Díaz Navarro, Helen  
Investigador principal



---

Dr. César Augusto Cardoso Montoya  
Asesor

## **DEDICATORIA**

*A mi hijo Allen Mauricio e hija Paula,  
quienes me inspiran constantemente  
deseando ser su motivación permanente en  
la búsqueda de la superación profesional y  
personal.*

*Helen Díaz Navarro.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi madre por inculcarme desde pequeña  
el valor del esfuerzo, del trabajo y la  
superación.*

*Helen Díaz Navarro.*

## INDICE

INDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	3
1.1. ANTECEDENTES REÓRICOS .....	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. ....	5
1.2.2. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg. ....	10
1.2.3. La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. ....	13
1.3. MARCO CONCEPTUAL .....	17
1.3.1. Estrategias Innovadoras .....	17
1.3.2. Clima Organizacional .....	17
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.....	18
2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	18
2.1.1. Antecedentes Históricos de la Ciudad de Tarapoto .....	18
2.2. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA .....	20
2.3. METODOLOGÍA .....	24
2.3.1. Diseño de Investigación. ....	24
2.3.2. Población y Muestra.....	25
2.3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	25
2.3.4. Procedimientos para la Recolección de Datos .....	26
2.3.5. Ventajas y Limitaciones .....	26
2.3.6. Análisis Estadístico de los Datos .....	26
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	27

3.2. PROPUESTA .....	38
3.2.1. Realidad Problemática .....	40
3.2.2. Objetivo de la Propuesta.....	40
3.2.3. Fundamentación.....	40
3.2.4. Estructura de la Propuesta.....	42
3.2.5. Cronograma de la Propuesta .....	64
3.2.6. Presupuesto. ....	64
3.2.7. Financiamiento de las Estrategias.....	65
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	66
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	70



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados de la Guía de Observación .....	27
Tabla 2: Universidad un Buen Lugar para Trabajar.....	29
Tabla 3: Conocimiento de la Visión y Misión de la Facultad .....	29
Tabla 4: Conocimiento de los Objetivos de la Facultad .....	30
Tabla 5: Relación entre Actividades y Objetivos .....	31
Tabla 6: Comunicación y el Proceso de Interacción en la Carrera Profesional de Educación Primaria.....	32
Tabla 7: Solidaridad entre Compañeros.....	32
Tabla 8: Ventajas de Trabajar en Equipo .....	33
Tabla 9: Expresas tu Punto de Vista.....	34
Tabla 10: Respeto entre Docentes de la Carrera Profesional de Educación Primaria.....	35
Tabla 11: Programas de Capacitación y Desarrollo.....	36
Tabla 12: Premios y Reconocimientos .....	36
Tabla 13: Satisfacción del Ambiente Físico, Herramientas, Equipos y Materiales .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la Investigación .....	24
Figura2: Diseño de la propuesta .....	39

## RESUMEN

El clima organizacional guarda relación con las percepciones que el trabajador tiene de las relaciones interpersonales y del desarrollo académico que ocurren en su medio laboral, el cual está relacionado con la motivación y con el nivel de compromiso institucional. Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la institución, las cuales van a estar definidas en cómo los participantes perciben el ambiente interno y externo de la universidad, lo contrario afecta directamente la calidad y relaciones de trabajo, entonces, entendemos por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo. Según sea el clima organizacional de una institución se puede evaluar y medir su desempeño, logro de objetivos y calidad de bienes o servicios. En ese sentido, la presente investigación parte del diagnóstico realizado en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín, evidenciándose un deteriorado clima organizacional, manifestado en una gestión autocrática, desconocimiento de la legislación universitaria, gestión autoritaria, conflictos sobre concepción universitaria, divorcio entre propósitos y actividades, escasa comunicación, a los colaboradores no les gusta trabajar en equipo, infracción del reglamento interno de la institución, desconocimiento de la misión y visión y objetivos de la institución, lucha permanente por el poder, egoísmo y celo profesional, no existe respeto entre sus compañeros, además no cuentan con un ambiente físico, herramientas, equipos y materiales necesarios para desenvolverse en su trabajo. Planteándonos como objetivo general elaborar estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto. Para recoger la información se aplicaron guías de observación, de encuesta, de entrevista y recojo de testimonios que contemplan las dimensiones del clima organizacional. Luego definimos las teorías que fundamentaron la propuesta en mérito a la naturaleza del problema de investigación. La propuesta comprende tres estrategias. Como logros justificamos el problema de investigación y como limitación el no haber aplicado la propuesta, pues nuestra investigación es de enfoque mixto cuyo diseño es descriptivo propositiva.

**Palabras clave:** Estrategias innovadoras; clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The organizational climate relates to the perceptions that the worker has of interpersonal relationships and academic development that occur in his working environment, which is related to motivation and the level of institutional commitment. A good organizational climate will have positive consequences in the institution, which will be defined in how participants perceive the internal and external environment of the university, the opposite directly affects the quality and working relationships, so we understand by organizational climate all those labor and personal relationships that develop in every workplace. Depending on the organizational climate of an institution, its performance, achievement of objectives and quality of goods or services can be evaluated and measured. In this sense, this research is based on the diagnosis made in the Professional Career of Primary Education, Faculty of Education and Humanities of the National University of San Martín, showing a deteriorating organizational climate, manifested in autocratic management, disregard of university legislation, authoritarian management, conflicts over university conception, divorce between purposes and activities, little communication, collaborators do not like to work as a team, violation of the internal regulations of the institution, lack of knowledge of the mission and vision and objectives of the institution, permanent struggle for power, selfishness and professional zeal, there is no respect among its peers, in addition they do not have a physical environment, tools, equipment and materials necessary to function in their work. Thinking as a general objective to develop innovative strategies to improve the organizational climate in the Professional Career of Primary Education, Faculty of Education and Humanities of the National University of San Martín de Tarapoto. Observation, survey, interview and testimonial collection guides were applied to collect the information to address the dimensions of the organizational climate. Then we defined the theories that underpinned the proposal on merit to the nature of the research problem. The proposal comprises three strategies. As achievements we justify the research problem and as a limitation the failure to implement the proposal, as our research is mixed-focused, the design of which is descriptive purposeful.

**Keywords:** Innovative strategies; organizational climate.

# INTRODUCCIÓN

La universidad se caracteriza por la democracia y la complejidad. Entre las diversas razones de esta complejidad, muchos son los participantes en esta complejidad. Esta diversidad de puntos de vista ha producido una percepción infinita de la organización por parte de los miembros y ha despertado diferentes atmósferas organizativas. Las organizaciones son entornos en los que las personas realizan diferentes tareas la mayor parte de su vida, y el éxito de varias organizaciones, incluidas las universidades, depende de las personas que trabajan en ellas.

La universidad pública atraviesa un momento de crisis porque con escasas excepciones son pocas aquellas que cumplen con los principios, fines y funciones de acuerdo a la Ley Universitaria 30220 de julio del 2014. Se exige desarrollo de la infraestructura física, actualización de los planes de estudio, identidad institucional, liderazgo, motivación, comunicación, responsabilidad, lo que exige un buen clima organizacional, de allí la necesidad de elaborar una estrategia sobre estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional.

El clima organizacional tiene un sentido polisémico, pues tiene diferentes puertas de entrada en el propósito de su entendimiento, para nuestro caso alude a la falta de compromiso por parte de autoridades, docentes y personal administrativo, en desmedro de los roles que debe cumplir la universidad a favor del desarrollo académico y del desarrollo de su territorio que lo alberga. Esta situación nos hace ver que estamos frente a una institución que atraviesa la flecha del tiempo en una lucha permanente por el poder que lo aleja de su razón de ser.

Clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de sus miembros. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional y por ende se centra en la planeación, organización y control.

A propósito, nuestra tesis tiene como **objetivo general**, Elaborar estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional en la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto; y como **objetivos específicos**: Investigar el tipo de clima organizacional del ámbito de estudio. Diagnosticar el rol que cumplen las autoridades universitarias. Diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación.

**El problema de investigación** responde a la siguiente interrogante: ¿La elaboración de estrategias innovadoras mejorará el clima organizacional, caso Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto, año 2019?

**Hipótesis:** “Si se diseñan estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Elton Mayo, de Frederick Herzberg y de Chester Barnard, **entonces** se mejorará el clima organizacional en la Carrera Profesional Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto, año 2019”.

**Objeto:** Clima organizacional; **Campo de acción:** Estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional en la Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto.

La estructura capitular de la tesis responde a cinco capítulos. El **capítulo I:** Diseño teórico, el que da cuenta de los antecedentes de estudio, de las bases teóricas y del marco conceptual. **Capítulo II:** Métodos y materiales, alude a la ubicación del objeto de estudio, a las manifestaciones y características del problema y a la metodología. **Capítulo III:** Resultados y discusión, aporta los resultados del trabajo de campo y la propuesta. La propuesta comprende tres estrategias con sus respectivos objetivos, temario y fundamentación acorde a los objetivos específicos enfocados a mejorar las condiciones de trabajo y desempeño profesional de los docentes. Alcanzar y mantener un clima organizacional positivo y productivo es el pilar de cualquier empresa u organización. **Capítulo IV:** Conclusiones, o deducciones lógicas de los objetivos específicos. **Capítulo V:** Recomendaciones, esto es, sugerencias en unidades de tiempo futuro. Finalmente, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. ANTECEDENTES REÓRICOS.

**Zans, A. (2016).** *“Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016”*. Investigó al clima organizacional desde una perspectiva de universitaria, su fin fue el determinar el grado de incidencia que tenía sobre el desempeño laboral de los colaboradores. Para su trabajo de estudio, tomó como población de estudio a los administrativos y docentes de la UNAN, estos pertenecían a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa.

Los temas tratados en este trabajo involucran al clima organizacional y su impacto sobre el desempeño laboral de los colaboradores, en tal sentido, se tuvo como objetivo hacer la descripción teórica del clima organizacional, ser capaces de identificar el desempeño laboral existente y evaluar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados universitarios. El desarrollo de esta investigación considera métodos cuantitativos cualitativos y descriptivos. (<https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>)

**Bournissen, Juan Manuel (2017).** *“Modelo pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista Del Plata”*. Estuvo orientada a elaborar un modelo pedagógico en la UAP (Facultad de Estudios Virtuales), esto surgió debido a que en dicha institución si bien es cierto contaba con una Secretaría de Educación a Distancia (SED), esta no podía hacer la emisión de títulos reconocidos por el Ministerio de Educación de Argentina. Por ello, la universidad decidió reorganizar la secretaría en una unidad académica (escuela o facultad), para lo cual debe completar una serie de actividades, las cuales se derivan de la normativa argentina sobre educación superior. En las etapas de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación del modelo

de enseñanza, se ha utilizado el modelo de enseñanza ADDIE para crear el modelo de enseñanza virtual. Considerando el modelo de enseñanza de la universidad, incluyendo el aprendizaje presencial, la teoría del aprendizaje existente, el estatus teórico de los expertos, los modelos de enseñanza de otras universidades con funciones de educación virtual y el modelo propuesto por el equipo de tecnología educativa de la universidad son de las Illes Balears. Con esta información se define un modelo de enseñanza centrado en el alumno y luego se definen los aspectos organizativos, docentes y técnicos en círculos concéntricos y elementos compuestos en cada dimensión. (Bournissen, 2017).

**Eyzaguirre, Norma Emma y Villalobos (2017).** *“Estudio de caso: Análisis de las características de implementación de la Educación Intercultural Bilingüe en la Institución Educativa Pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho, 2016-2017”*. Realizaron un estudio de caso, se trataba de analizar las características que se implementan en la Educación Intercultural Bilingüe. Se optó por llevar a cabo el trabajo de investigación en la Institución Educativa Pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho. Esta investigación se enfrenta a dos grandes desafíos de desarrollo: la educación para todos y la interculturalidad de la educación. Creemos que los resultados de esta investigación han contribuido a la comprensión del proceso de implementación de políticas sociales como las políticas de educación bilingüe transcultural, por lo que han proporcionado ciertas restricciones a lo largo de los años, por lo que esta investigación será utilizada en la educación bilingüe transcultural. Mejores servicios educativos y gestión social proporcionan algunas pistas.

**Pacori, Francisco (2019).** *“Clima organizacional y su repercusión en la gestión pedagógica de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca, 2018”*. Tomó como variables de estudio al clima organizacional y a la gestión pedagógica, para encontrar los niveles de repercusión de una sobre la otra. El estudio se llevó a cabo con la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca. Como se mencionó su propósito fue precisamente el determinar en qué medida el clima organizacional repercute en la gestión pedagógica.

Su población de estudio fue 120 estudiantes, los mismos que estaban cursando el X semestre de la facultad mencionada líneas arriba. Su metodología empleada fue aplicativa, lo que corresponde a un nivel explicativo causal y de enfoque cuantitativo. Para este caso se empleó la encuesta y cuestionario que sirvieron para la recolección de datos. Gracias al trabajo de campo y a la manipulación de las variables se pudo concluir que, el clima organizacional repercute significativamente en la gestión pedagógica.

## **1.2. BASE TEÓRICA.**

### **1.2.1. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.**

Una de las teorías que pueden ayudarnos en la comprensión y entendimiento de la problemática de investigación es la teoría de Elton Mayo establecida en las relaciones interpersonales, que afirma: “los niveles de producción dependerán de la integración social”. (<http://www.google.com.pe/imgres?q=elton+mayo&hl=es>)

En otras palabras, el nivel de calidad educativa de la institución depende de las buenas relaciones interpersonales entre sus docentes.

Si adaptamos esta teoría al contexto educativo, confirmaremos que el liderazgo institucional penderá del nivel de relaciones interpersonales (relaciones interpersonales) entre docentes. Elton Mayo también cree: “La principal motivación de las personas es reconocer y participar en las actividades del grupo social en el que viven”. (Elton Mayo, 1984).

Cualquier forma de recompensa, elogios, autoestima por el trabajo realizado y el deseo de seguir cuidando, esforzándose y cambiando la mentalidad de los trabajadores, por lo que se realizarán investigaciones en nuestras instituciones educativas para verificar si los maestros son reconocidos. Su labor docente o participación en actividades educativas planificadas.

Elton Mayo (1984) opina: “Para incrementar los niveles de producción, no solo se



deben considerar incentivos y relaciones laborales, sino también los siguientes aspectos: el tipo de supervisión que es fundamental para la eficiencia; la solidaridad y la cohesión es esencial para el desempeño de un individuo en el trabajo”.

El principal objetivo de Elton Mayo en su teoría es comprender y realizar los mejores esfuerzos de los empleados al satisfacer las necesidades psicológicas y de equipo de los empleados, utilizando su motivación, participación en el equipo y unidad.

Para respaldar las recomendaciones teóricas de nuestra investigación, consideramos la teoría de Elton Mayo, quien está interesado en los efectos psicológicos que afectan a los trabajadores y están relacionados con la producción. Con su *“Teoría de las relaciones humana”* se pueden abrir los recursos humanos, que es una respuesta a la teoría administrativa clásica.

La razón por la que surgió la teoría de Elton Mayo es aumentar la productividad y brindar a la empresa las mejores condiciones para la psicoterapia, porque la eficiencia solo se busca en la productividad y se degrada la cooperación humana, lo que desencadena la sociedad en conflicto: La contrariedad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los empleados; en este sentido, los conflictos sociales deben evitarse mediante una gestión humanizada por medio de la cooperación y las relaciones interpersonales. (Elton Mayo, 1984)

La teoría de Elton Mayo facilitará la mejora de la convivencia de órganos de gobierno, docentes y estudiantes, de manera de lograr un clima de respeto, comunicación, participación, comprensión y democracia; satisfaciendo a todos los participantes de la carrera de Educación Primaria en el campo del aprendizaje.

“La teoría planteada por Elton Mayo contrarresta la enérgica tendencia a la deshumanización del trabajo. Esta tendencia comienza con el uso de métodos rigurosos, científicos y precisos. Los trabajadores deben sucumbir a esto”.  
([www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html](http://www.uned.es/catedraunesco-educam/libro.html))

Esta teoría rechaza la agresión contra el ser humano, por eso es importante para la

elaboración de propuestas.

### **Los experimentos y resultados de Hawthorne**

Por los años de 1924, la Academia Nacional de Ciencias tomó en consideración los supuestos planteados por Taylor y Gilberto, para empezar su investigación sobre las posibles relaciones de los niveles de producción con la calidad de iluminación.

En Filadelfia operaba una fábrica textil, en ella Elton Mayo (1923) empezó a ejecutar su investigación. La empresa era la apropiada para ello, pues tenía varios problemas en cumplir con las metas de producción, trayendo como consecuencia tener niveles de facturación anual cerca de 250%, ante este problema la empresa no ha hecho nada y ni siquiera les brindaba cualquier tipo de incentivo a sus trabajadores. Elton recomendó en primera instancia brindar pequeños descansos, los tiempos los determinaba el trabajador al decidir cuándo detener las máquinas que estaban en operación, sumado a ello se decidió contratar a una enfermera. Gracias a la medida implementada, se empezó a notar las muestras de solidaridad entre los colaboradores, los niveles de producción aumentaron y la rotación del personal fue menor.

Años más tarde, el National Research Council (1927) decidió emprender un experimento similar al anterior, en este caso se realizó en la fábrica de Western Electric Company (Chicago), ubicada en Hawthorne, de ahí que viene el famoso experimento de Hawthorne. El objetivo fue determinar qué relación podía tener las intensidades de iluminación que se implementaba en las áreas de trabajo con el desempeño de los colaboradores respecto a la producción. Si bien es cierto dicho experimento fue realizado por las órdenes de Elton Mayo, posteriormente serviría como un punto de partida para investigar los efectos del cansancio laboral, los incidentes laborales, la rotación de empleados y los ambientes laborales manuales en la productividad.

Los investigadores confirmaron que los resultados experimentales se ven afectados por variables psicológicas. Por tanto, intentaron eliminar o descartar factores psicológicos extraños y triviales, lo que requirió la extensión del experimento hasta 1932, cuando el experimento fue suspendido debido a la crisis de 1929.

## Hallazgos del experimento

- ❖ **Los niveles de producción dependerán de la integración social:** Se pudo descubrir que las habilidades físicas o mentales de los colaboradores no determinan sus niveles de producción (citado en la teoría clásica), todo lo contrario, son las pautas sociales y los intereses involucrados tienen un mayor impacto. Sus habilidades sociales determinan su nivel de agilidad y eficiencia, no su capacidad para realizar acciones efectivas correctamente dentro de un tiempo predeterminado. A mayor integración social del grupo de trabajo, mayor distribución de la producción. Si un empleado cumple con buenas condiciones fisiológicas y fisiológicas en el trabajo y no se integra en la sociedad, entonces su eficiencia reflejará incompatibilidad social.
- ❖ **La conducta social de los trabajadores:** Durante el experimento se evidenció que los comportamientos individuales influyen de cierto modo a la manera de actuar de forma grupal. Por lo general, los colaboradores se aíslan, prefieren trabajar de forma individual y cuando se plantean metas grupales, se les complica llevarse bien.
- ❖ **Los estímulos y sanciones:** Elton Mayo y sus seguidores concluyeron que los incentivos salariales son la segunda prioridad para determinar el desempeño de los trabajadores. Según la teoría de las relaciones interpersonales, la principal motivación de las personas es la falta de reconocimiento social y cooperación en las actividades de los grupos sociales en los que viven.
- ❖ **Grupo informal:** A pesar de que investigaciones clásicas solo se centran en la forma organizativa de Hawthorne (autoridad, compromiso, experiencia, investigación de tiempo y movilidad, principios generales de administración, división de departamentos, etc.), se debe tener una perspectiva más amplia, considerar por ejemplo al campo informal de Hawthorne como una organización (no conjunto formal, comportamiento social de los empleados, cualidades, opiniones, etc.). Una empresa se considera una organización social compuesta por varios grupos sociales informales, y su estructura organizativa no siempre es coherente con la organización formal.
- ❖ **Relaciones interpersonales:** Se dan este tipo de relaciones, siempre y

cuando entre las personas exista acciones y actitudes. Por alto número de grupos y las interacciones ineludibles, se dio origen a ciertas oportunidades para desarrollar las relaciones interpersonales en cualquier empresa.

- ❖ **Importancia del contenido del trabajo:** Conforme a la teoría clásica, los cambios en las actividades laborales tienen un impacto negativo en la producción, pero el contenido y la naturaleza del trabajo afecta gradualmente la moral de los trabajadores, y esta tendencia va en aumento. Las tareas simples y repetitivas a menudo se vuelven tediosas y engorrosas, lo que afecta negativamente las actitudes de los trabajadores y reduce su eficiencia y satisfacción.
- ❖ **Enfatice el aspecto emocional:** Los factores emocionales inconscientes e inclusive irracionales del comportamiento humano atraen casi todas las falsificaciones de la teoría de las relaciones humanas. Por eso, algunos autores las denominan sociología de las organizaciones.

### **Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas (Chiavenato. 1999)**

Con la teoría planteada por Elton Mayo se dio origen a nuevos conceptos, en especial para la escuela del comportamiento, si bien es cierto, en la actualidad ya no se estudia tanto desde esta perspectiva, han surgido nuevos temas de discusión que a continuación se detalla:

- ❖ **Motivación:** la motivación mueve al comportamiento del ser humano, esto desde la perspectiva psicológica. Se habla de que la tensión hace que busque satisfacer en gran medida sus necesidades.
- ❖ **Liderazgo:** se trata de un conjunto de habilidades de gestión o coaching que un individuo debe controlar para influir en cómo se comportan las personas o en un grupo de trabajo, de modo que el equipo pueda trabajar con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- ❖ **Comunicación:** es y será uno de los pilares fundamentales de toda organización, y, es que gracias a ella la información se puede intercambiar entre individuos.
- ❖ **Organización informal:** es una recopilación de interacciones y relaciones

determinadas por varios factores humanos de una organización (a diferencia de una organización formal). Rothlisberger y Dickson difundieron este concepto en su libro sobre el experimento Hawthorne.

- ❖ **Motivación grupal:** son individuos que se agrupan entre sí y se consideran miembros de un equipo. Su motivación es la suma de los intereses de sus integrantes, la cual puede ser utilizada para estimular el motor para lograr mejores métodos y aprendizajes. Kurt Lewin propuso este concepto ampliamente en su “Dinámica de la personalidad” (1935).

#### **Contribuciones (Da Silva. 2005)**

- ❖ Se empezó a dar la debida importancia a los trabajadores, pasando a ser como uno de los elementos fundamentales para su funcionamiento.
- ❖ La organización fue considerada desde entonces como un sistema social.
- ❖ Plantear que la producción no representa defectos de ingeniería, sino una relación de grupo.
- ❖ Sea pionero en la investigación de motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales.

#### **1.2.2. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg.**

La teoría de Herzberg se basa en el entorno externo y el trabajo personal (enfoque orientado hacia el exterior). La teoría que define dos factores, a saber: (<http://fiorella-tedesco.suite101.net/como-entender-la-motivacion-a35>)

- **Factores higiénicos o insatisfactorios:** Se refiere al entorno en el que trabajan los empleados, incluidas los contextos físicos y ambiente en el trabajo, la remuneración, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, los tipos de supervisión aceptados y el clima de relación entre la dirección, los empleados, la normativa interna, oportunidades existentes, etc. Están en línea con la perspectiva medioambiental. Son factores que las organizaciones utilizan tradicionalmente para motivar a los empleados. Sin embargo, Herzberg cree que estos factores de higiene tienen limitaciones de capacidad para tener influencia en la manera efectiva del comportamiento de los empleados. Eligió el término “higiene” precisamente para

manifestar su carácter protector y preventivo, y para mostrar que son solo para evitar amenazas potenciales a la insatisfacción ambiental o su equilibrio. Los factores al cumplir su potencial óptimo, estrictamente obvian la insatisfacción, porque su impacto en el comportamiento no dará como resultado un aumento sustancial y duradero de la satisfacción. No obstante, cuando son inestables, pueden causar insatisfacción.

- **Factores motivadores o satisfactorios:** Hace referencia al contenido del puesto, las tareas y responsabilidades asociadas al puesto. Son la motivación duradera que produce una satisfacción sostenida y aumenta la productividad a un nivel de excelencia (es decir, por encima de lo normal). Para Herzberg, el término motivación contiene la sensación de lograr el crecimiento y obtener el reconocimiento profesional, que se refleja en la realización de labores y actividades que brindan a los trabajadores suficientes desafíos y significado. Cuando el factor de motivación es el mejor, la satisfacción mejorará enormemente; cuando son precríticos, conducirán a la insatisfacción. (<http://www.elergonomista.com/teoriasmotivacion130107.html>)

Según la investigación de Herzberg, los componentes motivacionales poseen un dominio más profundo y firme en el comportamiento de las personas. Cuando estén en su mejor momento, inspirarán satisfacción. Sin embargo, cuando sean precríticos evitarán esta situación. Debido a que están relacionados con la satisfacción personal, Herzberg también los llama factores de satisfacción. (<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carra%20de%20observacion/HERZBERG2.html>)

Herzberg enfatizó que dichos factores que provocan la complacencia profesional de cada individuo, los que no tienen ninguna relación y son diferentes de los factores que provocan la carencia de satisfacción profesional. Para Herzberg, “lo contrario a la satisfacción profesional no será la insatisfacción, todo lo contrario, hace referencia a la satisfacción anhelada por los profesionales; de manera similar, lo opuesto a la satisfacción profesional no será la insatisfacción profesional, no la satisfacción”. Herzberg cree que los componentes que arrastran a la satisfacción laboral y los factores que conducen a la insatisfacción laboral son independientes y diferentes. Por

lo expuesto, los gerentes que buscan excluir los factores que causan insatisfacción en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos gerentes solo apaciguarán a los empleados, pero no los motivarán. Como consecuencia de la no motivación a los empleados, los factores que eliminan la insatisfacción laboral son llamados “factores de higiene” (factores de eliminación) por Herzberg. Mientras estos factores sean correctos, la gente no se sentirá infeliz. Sin embargo, tampoco están satisfechos. Para motivar a las personas a encontrar empleo, Herzberg sugiere enfatizar los factores motivacionales (factores que aumentan la satisfacción laboral), que pueden incrementar la satisfacción laboral.

Para Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción son dos aspectos distintos, no polos opuestos de una misma cosa. Cabe destacar que el enfoque de Herzberg es transformar el contenido de la tarea en sí misma como fuente de satisfacción laboral.

En otras palabras, la teoría de los dos factores de Herzberg establece:

- La satisfacción laboral está en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo de una persona: son factores de motivación o satisfacción.
- La insatisfacción del puesto está en función del entorno, es decir, el ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y el entorno general de los puestos que se desempeñan a su alrededor: estos son factores de higiene o insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia y el método de desarrollo organizacional más apropiados para proporcionar motivación permanente en el trabajo es lo que él llama reorganización de “enriquecimiento de tareas” (también conocido como enriquecimiento de trabajo), que incluye el reemplazo constante de tareas. Las tareas simples y básicas del puesto pueden proporcionar tareas complejas con condiciones profesionales desafiantes y satisfactorias, para que los empleados puedan continuar su desarrollo personal. Por tanto, la riqueza de la tarea depende del desarrollo de cada persona y debe completarse según sus particularidades particulares.

La ganancia de tareas se puede realizar de forma vertical (eliminando tareas más simples y básicas y añadiendo tareas más complejas) u horizontalmente (eliminando

tareas relacionadas con determinadas actividades y añadiendo otras tareas con la misma dificultad).

La teoría de la motivación propuesta por Maslow y Herzberg proporciona cierto consenso, lo que consiente a las personas hacer una descripción más amplia y rica del comportamiento humano. Los factores de higiene de Herzberg se refieren a las principales necesidades de Maslow (principalmente necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque se incluyen algunos tipos sociales), y los factores de motivación se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de autoestima y autorrealización).

### **1.2.3. La Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.**

Barnard en 1938 publicó su libro *“Las funciones del ejecutivo”*, reconocido por contener la famosa teoría de “Comportamiento Organizacional”, mencionaba Barnard que esto sólo fue posible gracias a su extensa experiencia y los logros que obtuvo durante muchos años. (<http://www.google.com.pe/imgres?q=chester+barnard&hl=es&sa=X&biw=1>)

En el libro mencionado líneas arriba, Barnard (1938) conceptualizó a la organización como:

Un sistema de coordinación consciente de las actividades o fuerza de dos o más personas. Por tanto, el sistema que llamamos organización está compuesto por actividades humanas. Lo que hace de estas actividades un sistema es coordinar los esfuerzos de diferentes personas aquí. Por tanto, sus aspectos importantes no son personales. Están determinadas por el sistema, ya sea en forma, grado o tiempo.

Para ese entonces Barnard ya tenía claro el factor “Sistema”, pues hablaba de que se forma parte de un todo, por ende, no es factible el actuar de como un ser independiente. Del mismo modo, al hacer una comparación, las organizaciones con parte de un cuerpo, en el que cada integrante de ella ejecuta una función o cumple un



rol, de tal manera que, si alguno llegase a fallar, no se podrá cumplir con los objetivos.

Barnard dejó en claro que para cada ser humano hay ciertas limitaciones contextuales a las que se tienen que enfrentar, sumando a ello las limitaciones de carácter biológico:

- Los que forman parte de una organización poseen un poder con ciertas limitaciones en lo referente al proceso de decisión – elección.
- Se afirma que las actividades organizacionales que se ejecuten, tendrán un efecto positivo siempre y cuando los procesos y actividades sean afectivos.
- Las necesidades de los individuos deberán satisfacerse en cierto grado para que se obtengan mejores resultados.
- Lo mencionado anteriormente debería desarrollarse dentro de un marco contextual que permita alcanzar los objetivos de la organización. Para que esto sea posible, se debe implantar una cultura de “propósito común” y de una constante coordinación en el tiempo.

Para Barnard (1956) existen unos requerimientos mínimos con los que se cumplir para crear una organización:

- Personas con la capacidad de relacionarse con los de su entorno.
- Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Los requerimientos mencionados por Barnard forman parte precisamente de la “Teoría de la Organización”, pues los consideraba y son considerados puntos clave para el óptimo funcionamiento de cualquier organización.

Como se mencionó al principio del desarrollo de esta teoría, que su fin era comprender de cierta manera las bajas en la productividad, Barnard plantea una serie de recomendaciones que ayudarían a contrarrestar este problema, a continuación, se detalla:

- Tanto la empresa como los colaboradores deben entablar una relación estable y beneficiosa en el tiempo.
- Considerar la importancia del grupo informal y formal.

- Una forma de motivar a los colaboradores, es haciendo que estos se sientan parte de la organización, para eso se les debe considerar a la hora de tomar decisiones o de plantearse nuevas metas y objetivos.
- No dejar de lado los problemas de comunicación dentro de la organización.
- Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

Barnard también consideró el desempeño de los ejecutivos, para ellos planteó una serie de tareas con los que debe cumplir:

- Los sistemas organizaciones de información deben ser desarrolladas.
- Es el encargado de motivar y estimular a los colaboradores, esto con el de que se puedan alcanzar niveles elevados de cooperación y como consecuencia será mucho más fácil cumplir con los objetivos,
- Los objetivos y propósitos deben ser definidos como sistema.
- Procurar atesorar la comunicación organizacional.

En esta función, el ejecutivo debe asumir la capacidad de definir los roles organizativos necesarios dentro del alcance de sus acciones, y estos roles deben combinarse con la contratación de planes de “contribuyentes” apropiados. Los ejecutivos deben saber valorar la presencia de la comunicación informal, que fue una revolución total en su momento y disfuncional para la empresa.

Del mismo modo Barnard (1956) conceptualizó a la autoridad, atribuyéndole dos aspectos elementales:

- Objetivo: hace referencia al origen del mando, es inherente a la organización.
- Subjetivo: la capacidad por aceptar el mando por el gobernador, comprende, valora, acepta y ejecuta eficientemente su autoridad.

Los colaboradores también “toman decisiones”, por lo que los superiores deben tener esto en consideración y estar trabajando bajo este hecho. Unos años más tarde, James March y Herbert Simon ("Organización"; Wiley & Sons-1958) toman este aspecto para referirse a las “premisas de decisión”. Organice a los participantes para que procesen la información y tomen decisiones; en las decisiones que toma, puede o no

obedecer. Según Barnard, aquí hay dos cuestiones clave: los beneficios de la obediencia o las posibles desventajas de la desobediencia.

### **La contribución más significativa de Chester Barnard**

Para esbozar la teoría de Barnard diremos:

- La propia naturaleza de las organizaciones las hacen ser sistemas cooperativos y es imposible que dejen de serlo: Organización como sistema social.
- Al final las organizaciones siempre han de tener una finalidad moral, pues se va a legitimar por sus fines, los productos o servicios que brindan. Se llega a esta conclusión debido a que funcionan como sistemas cooperativos.
- El motor de funcionamiento de las organizaciones formales son que sus actividades están coordinadas y gran porcentaje de los colaboradores trabajan en beneficio de ella.
- Barnard inclusive llegó a pensar que las organizaciones son mucho más racionales que los individuos, esto debido a que son impersonales y supra individuales.
- Los líderes inculcan metas éticas, en la que todos los miembros de la organización tienen conocimiento de ello, pero lo más transcendental es que sepan tomar decisiones claves.
- Adoctrinar: una de las funciones básicas del líder, es inculcar la creencia en la existencia real de objetivos comunes.
- Incentivos y contribuciones: los colaboradores trabajan en un input, para que, mediante el proceso, obtengan beneficios del output, Barnard recomienda que entre mayor sea el output comparado con el input, la organización se beneficiará mucho más, por ende, los colaboradores recibirán mejores incentivos.
- Justificando el poder de mando de las cúpulas: la autoridad proviene del “nivel inferior” y los colaboradores van a decidir si aceptar o no dicho poder de mando.
- Funcionalismo exterior y moralismo: las organizaciones son las entidades funcionales de todos los participantes y han sido aceptadas críticamente, son de naturaleza democrática y se benefician de su influencia.

- Siempre se aprenderá cuando se intenta, independientemente de que en ese intento se fracasa o se tiene éxito, aunque durante este periodo de intento es inevitable no sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

### **1.3. MARCO CONCEPTUAL.**

#### **1.3.1. Estrategias Innovadoras.**

Partiendo de un diseño de actividad bien planificado, esta actividad se considera una estrategia de aprendizaje compuesta por habilidades, contenidos, métodos y actitudes, por lo que es necesario diseñar cómo aplicar dichas estrategias en el aula para que los estudiantes puedan desarrollar habilidades, actitudes y contenidos de aprendizaje. Regularmente, el docente sabe qué hacer (puede saberlo teóricamente), pero hay un largo camino por recorrer entre la teoría y la práctica. La pregunta más importante es: ¿cómo hacer lo que hay que hacer? Por tanto, hemos entrado en el campo de los métodos de intervención educativa, es decir, la metodología, las técnicas y estrategias metodológicas. (<https://www.umch.edu.pe/arch/hnomarino/metodo.pdf>)

#### **1.3.2. Clima Organizacional.**

Se entiende como clima organizacional a cada una de las relaciones tanto laborales como personales que nacen dentro de una organización. De acuerdo a los niveles del clima organizacional, se consigue evaluar y medir su desempeño, logro de metas y calidad de bienes o servicios. El término clima organizacional puede ser reemplazado por ambiente de trabajo o ambiente organizacional. (<https://www.bing.com/search?q=concepto+clima+organizacional&cvicid=d7d81a625c884ee38c1877d3a4e08936&pglt=43&FOR>)

## **CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES**

### **2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **2.1.1. Antecedentes Históricos de la Ciudad de Tarapoto.**

La fundación de la ciudad de Tarapoto fue fundada un 20 de agosto, por los años de 1782, esto de acuerdo a los cronistas que lo relatan así, además, mencionan que el obispo español de nombre Baltazar Jaime Martínez, fue el encargado del acto protocolar de fundación. Se dice que sus inicios efectivos de dicha ciudad fueron gracias a la exploración de Hanan Chancas, que tiempo después de la conquista del imperio incaico, este personaje fue el dirigente de la revolución que lideraba Ancohallo. Luego de sufrir la derrota en el levantamiento, optó por ordenar a sus seguidores que huyesen a los valles de los ríos Mayo y Cumbaza (San Martín), tiempo después fundó la ciudad de Lama. (<https://www.bing.com/>)

Otro dato curioso narrado, es que en la laguna se Suchiche crecen unas palmeras a las que conocen con el nombre de Taraputus o barriguda, recibieron este nombre porque según la historia los obispos las usaron para construir la ciudad de Tarapoto. Empezaron a habitar las colinas de ambos lados de los cañones Choclin y Amuraca, que dicho sea de paso el último cañón mencionado desapareció a consecuencia de los desastres naturales.

#### **Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.**

##### **- Reseña Histórica**

En el año 1979 se crea la Universidad Nacional de Tarapoto, bajo el D.L. 22803, con fecha exacta del 18 de diciembre del año mencionado. Conforme a la Resolución

756-80-CONAI el Ing., Raúl Ríos pasó a ser el docente principal de la Universidad Agrícola La Selva (1980). El ingeniero Río se encargó de designar el comité gobernante de la UNSM, Dalín Omar figuraba como el jefe de la casa de estudios de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana y Blgo. Desde el 18 de diciembre de 1980 se inició las actividades oficiales del Comité de Gobierno de la UNSM establecido en la sede temporal de Lima. N ° 001-CG-UNSM-80-TR y cumple con el Decreto N ° 22803.

El 23 de diciembre de 1980, el Ing. Ríos que era en ese entonces el presidente de la Comisión de Gobierno, procedió a notificar al Rector del CONAI para dar inicio a las funciones del gobierno de la Universidad, este mandato se dio con oficio N° 001-PCG. Al siguiente año, el 26 de enero creen conveniente fijar una sede en la ciudad de Tarapoto, teniendo como número de Resolución al 905-81-CONAI, bajo del DS N° 039-80-ED, RM N° 1026-80-ED. Luego de que la ciudad de Tarapoto sea aprobada como apta para fundar la sede, por la institución de la Comisión Organizadora, se procede con la redacción de la RS N° 8364-80-CONUP y 9021-80-CONUP, todo esto se llevó a cabo en sesión del 20 de enero de 1981 con Decreto Ley N° 22803. (Secretaría de UNSM – T 2019)

Mediante el D.L. N° 22803 se creó la UNSM – T, con fecha 18 de diciembre de 1979. Fue resultado de una gran lucha de población sanmartinense, que buscaban que los jóvenes tengan la oportunidad de seguir sus estudios superiores en dicha ciudad, ratificándose con Ley N° 23262 el 18 de julio de 1981. Ése mismo año, se procedió a instalar la primera comisión de gobierno, presidida por el Ing. Raúl Ríos Reátegui. En abril de 1982 la UNSM-T, inicia expresamente sus actividades académicas.

<b>Licenciamiento</b>	
<b>Resolución:</b>	N.º. 055-2019-SUNEDU/CD
<b>Fecha:</b>	01-05-2019

**Fuente:** <https://www.deperu.com/educacion/universidades/universidad-nacional-de-san-martin-unsm-1102>

En los últimos años, ya sea en Tarapoto o en las sedes de Rioja, Moyobamba, Lamas, Juanjuí y Tocache, se ha realizado la construcción de infraestructura de la UNSM-T, implementación de bibliotecas y equipamiento de laboratorio. La institución logró un crecimiento satisfactorio para brindar mejores servicios a la comunidad universitaria y la sociedad de Martín.

### **Misión**

Brindar formación profesional competente e innovadora, en beneficio de los estudiantes universitarios, basada en la investigación científica, tecnológica y humanística, comprometida en la mejora continua de la calidad y la responsabilidad social.

En el año 2020, La Universidad Nacional de San Martín imparte 20 carreras universitarias y 13 posgrados. Entre sus carreras universitarias, puedes estudiar alguna de sus 14 licenciaturas y 6 ingenierías.

Facultad de Educación y Humanidades (Ídem-9)

- Educación Inicial
- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Idiomas

## **2.2. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA**

El clima organizacional es un fenómeno de intervención, que se ubica entre los elementos del método organizacional y las propensiones motivacionales, estas tendencias motivacionales se transforman en comportamientos que afectan a la organización (productividad, satisfacción, tasa de rotación, etc.). El clima se refiere a las características del entorno laboral. El clima tiene un impacto en el comportamiento laboral. El clima es el vínculo que regula los sistemas organizacionales y los factores de comportamiento personal.

Se hace referencia a que las opiniones de los empleados sobre el área de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefe y colegas) y la comunicación están relacionadas con el entorno laboral. Esto es como el ambiente dentro de la organización o las “cosas que se respiran en ella”, relacionadas con una serie de emociones positivas y negativas que los empleados aprecian su trabajo.

La característica de la universidad en ese momento era el deterioro del clima organizacional, que se reflejaba en el mal manejo de diversos conflictos internos, la ruptura de las relaciones interpersonales, la falta de trabajo en equipo y reuniones ineficaces, competencia brutal, luchas de poder, etc., individualismo y entusiasmo profesional, comunicación limitada, menor autonomía en la toma de decisiones, desconocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización, incumplimiento de las reglas de la organización, poca creatividad y desarrollo profesional, supervisión autoritaria y poca confianza mutua entre los órganos de las organizaciones.

❖ **Desconocimiento e incompreensión de la visión y misión de la Institución.**

*“Para el desarrollo de la universidad, es obligatorio que sus docentes comprendan y tengan conocimiento de la misión, visión y valores de su centro de trabajo. Para darse cuenta de su motivación, deben estar comprometidos con el logro de las metas marcadas. El capital humano pertenecientes a la comunidad universitaria deben tener conciencia institucional para mantenerse contemporáneos con nuestro tiempo y así responder a las necesidades de la sociedad actual”* (Entrevista docente, mayo, 2019).

❖ **Débil infraestructura física.**

*“La infraestructura física, los ambientes académicos, los laboratorios, los servicios higiénicos son importantes para un buen desempeño laboral y de este modo la Universidad y nuestra Carrera Profesional de Educación Primaria puedan licenciarse y luego acreditarse como exige la Ley Universitaria 30220. Porahora nuestra infraestructura tiene que modernizarse para hacer realidad su misión y visión universitaria”.* (Testimonio docente, mayo, 2019).



❖ **Disputa por el poder, egoísmo y celo profesional**

*“Hay falta de respeto e intolerancia entre algunos profesores, falta de comprensión y apertura a las posiciones y roles de ciertos compañeros, hipocresía y falta de relaciones con los compañeros, se puede entender claramente la existencia de celos profesionales, individualismo y malas relaciones. Dos grupos de docentes que se disputan el control de la universidad solo con propósitos personales. Se vive una crisis permanente de conquista del poder, vuelvo a mencionar para favorecer intereses de grupo. Lo típico de toda universidad nacional”. (Entrevista docente, mayo, 2019).*

❖ **Abandono de trabajo en equipo y reuniones infructíferas.**

*“La falta de espacio institucional para el trabajo en equipo acarrea a repasar en proyectos inconexos. Los directivos que están acostumbrados a gestionar a los profesores como “territorios” aislados no aceptan bien la prioridad del trabajo en equipo. En la Carrera de Educación Primaria, no hay actividad porque no hay trabajo para unir socios. Si una persona avanza, otro es un obstáculo, si una persona planea, otra se encarga de la destrucción, nos falta el espíritu de trabajo en equipo y debemos luchar por un fin común. Las actividades realizadas por el decano o nuestros alumnos no recibieron el apoyo que merecían de compañeros y líderes, y renunciaron a su destino”. (Entrevista docente, junio, 2019).*

❖ **Gestión autocrática.**

*“Está comprobado que las personas que llegan al poder, desde sus rangos harán lo que les plazca. El Decano, Director de Escuela y Departamento Académico de Educación no coordinan con la plana docente, menos toman en consideración a los alumnos, las acciones académicas, culturales, científicas. Los docentes en su mayoría imponen los conceptos que hay en los libros sin analizar algún párrafo, no se actualizan, no se relacionan con docente de otras universidades, no se preocupan por llevar a cabo eventos académicos nacionales o internacionales”. (Testimonio docente, junio, 2019).*

❖ **Desconocimiento de la legislación universitaria.**

*“No existe tradición de lectura, conocimiento de la Ley Universitaria, del Estatuto de la Universidad de su Reglamento y como tal desconocemos derechos y deberes y peor aún el régimen académico y por ende las responsabilidades funcionales. Esto ha creado un ambiente donde reina la falta del principio de autoridad”. (Testimonio docente, junio, 2019).*

❖ **Divorcio entre propósitos y actividades.**

*“En cada organización, es importante que todos los miembros orienten su trabajo de manera coordinada y formen un equipo de trabajo para lograr metas, objetivos y propósitos. Esta es la motivación básica que conecta a las personas con misión, visión y valores que se han establecido en la universidad”. (Entrevista docente, junio, 2019).*

❖ **Limitada comunicación.**

*“Lo que podemos observar es la escasa comunicación e interacción entre el decano, el director de departamento y escuela, los docentes y estudiantes. Las autoridades siempre están imponiendo las cosas; pero no saben cómo compartir sus ideas, opiniones, sentimientos”. (Entrevista docente, junio 2019).*

*“La mala comunicación entre directivos y docentes afectará la falta de motivación, no hay espacio para la interacción y si nos comunicamos con los gerentes de manera oportuna, todos seguirán su propio camino. Creo que puede mejorar y promover la coordinación entre todos, y también se ha mejorado el clima laboral” (Entrevista docente, junio 2019).*

❖ **Gestión autoritaria.**

*“En nuestra Facultad, la supervisión siempre tiene autoridad. Lo que quieren las autoridades es que hagamos las cosas como ellos quieren, como si nuestras*

*opiniones no valieran nada, también sucede con algunos colegas a los cuales marginan en las asambleas o se los imponen ciertos procedimientos o directivas. Hace falta que todos trabajen organizados, considerar las habilidades personales para saber aprovecharlas y sea más fácil trabajar en equipo y cumplir con las metas y objetivos”.* (Entrevista docente, junio, 2019).

#### ❖ Conflictos sobre concepción universitaria.

*“Las enfoques ideológicos dentro de la Facultad son disímiles y están particularizadas en dos grupos, mientras unos imaginan a la Universidad como un centro solo de trabajo cuyo objetivo es enseñar y enseñar, y pelearse por el rectorado; otros plantean a la Universidad como una organización que es capaz de desarrollar interacciones, valores, objetivos, en búsqueda del desarrollo de su territorio, una concepción de un alto nivel de investigación y de compromiso institucional”* (Entrevista docente, junio, 2019).

### 2.3. METODOLOGÍA.

#### 2.3.1. Diseño de Investigación.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



**Figura 1: Diseño de la Investigación**  
**Fuente:** Elaborado por el investigador

### 2.3.2. Población y Muestra.

#### Población

La delimitación de la población compromete al cuerpo directivo (Decano, Jefe de Departamento y Director de Escuela), plana docente y personal administrativo de la Carrera Profesional Educación Primaria (Carrera Profesional Educación Primaria).

Autoridades	:	03
Plana docente	:	08
Personal administrativo	:	<u>01</u>
<b>N = 12 participantes.</b>		

#### Muestra

La selección del tamaño de la muestra tiene carácter de población muestral, pues la población es homogénea y pequeña, por lo que el tamaño de la muestra coincide con el tamaño de la población.

$$n = N = 12 \text{ participantes}$$

### 2.3.3. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

**Materiales:** libros de consulta, material tecnológico como computadora, papel bond, fichas técnicas de evaluación, audiovisuales, mapas conceptuales.

#### Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Técnicas	Instrumentos
<b>Primarias</b>	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista
	Pauta de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta
Testimonio	Grabación
	Redacción

<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Secundaria</b>	
Fichaje	Bibliográfica
	Textual
	De comentario

#### **2.3.4. Procedimientos para la Recolección de Datos.**

- ✓ Acuerdo con el Decano de la Facultad de Educación y Humanidades.
- ✓ Acuerdo con el Director de la Escuela Profesional de Educación.
- ✓ Coordinación con el Director del Departamento Académico de Educación.
- ✓ Acuerdo con los docentes.
- ✓ Elaboración y aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- ✓ Alineación de la base de datos.
- ✓ Estudio e interpretación de los datos.
- ✓ Exposición de los datos.

#### **2.3.5. Ventajas y Limitaciones.**

Desde un punto de vista metodológico, el conocimiento precede a la definición de temas y la elección de preguntas de investigación. A medida que recopilamos referencias empíricas, lo demostramos y dejamos en claro que nos enfrentamos a tipos de investigación mixtos. El nivel y diseño de la investigación es una limitación, porque es descriptiva y proposicional, solo requiere elaboración teórica, no su implementación.

#### **2.3.6. Análisis Estadístico de los Datos.**

- **Seriación:** Se procedió con la codificación del instrumento
- **Codificación:** Fue necesario que cada ítem tenga un código asignado.
- **Tabulación:** Elaboración de cuadros categóricos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tabla 1: Resultados de la Guía de Observación

<b>Clima organizacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Ambiente Social</b>	Participativa	1	1	10	<b>12</b>
	Puntualidad	0	3	9	<b>12</b>
<b>Coordinación</b>	Amabilidad	1	2	9	<b>12</b>
	Nivel de compromiso	1	1	10	<b>12</b>
	Compañerismo	1	1	10	<b>12</b>
<b>Sinergia en el Trabajo</b>	Cohesión social	1	2	9	<b>12</b>
	Confianza y colaboración	0	2	10	<b>12</b>
	Cumplimiento tareas asignadas	1	1	10	<b>12</b>
<b>Responsabilidad</b>	Autonomía y libertad para innovar	0	2	10	<b>12</b>
	Capacidad para enfrentar problemas	1	2	9	<b>12</b>
	Asumir riesgos	0	2	10	<b>12</b>
	Toma de decisiones	1	2	9	<b>12</b>

<b>Liderazgo</b>	Adecuada comunicación	0	2	10	<b>12</b>
	Influencia en el desempeño	1	2	9	<b>12</b>
	Orientación	0	2	10	<b>12</b>
<b>Estímulos</b>	Incentivos	2	2	8	<b>12</b>
	Reconocimiento	1	3	8	<b>12</b>
	Tolerancia	1	1	10	<b>12</b>
<b>Empoderamiento</b>	Indiferencia	9	1	2	<b>12</b>
	Falta de identidad	10	1	1	<b>12</b>
<b>Satisfacción de Resultados</b>	Alcance de los objetivos	0	1	11	<b>12</b>
	Satisfacción en el trabajo	1	1	10	<b>12</b>
	Satisfacción en la carrera	1	1	10	<b>12</b>
	Calidad en el trabajo	1	2	9	<b>12</b>

**Fuente:** Observación a los docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

Los resultados arrojados con esta investigación, resalta que el clima organizacional se manifiesta así: carentes de un buen clima social de trabajo, los colaboradores no coordinan para un mejor trabajo, sinergia ausente, falta de liderazgo, irresponsabilidad institucional, ausencia de estímulos, pésimos resultados, así por ejemplo de acuerdo a los resultados de la observación de los 12 observados, 10 tienen un nivel de participación mala en el ambiente social, bajo nivel de compromiso con la facultad, no son solidarios, no tienen autonomía y libertad para innovar, nunca son orientados, las autoridades son intolerantes, son indiferentes con la Institución y se sienten bien no cumpliendo con los objetivos institucionales.

## Interpretación de la Encuesta

**Tabla 2: Universidad un Buen Lugar para Trabajar**

Indicadores	Total	
	N°	%
Sí	2	17%
No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación, 83% del total de los encuestados expresa que la Institución no es un buen lugar para poder trabajar, no se sienten satisfechos en el trabajo, piensan que no es fácil conectarse con la misión desde la aportación individual y colectiva.

Haciendo una comparación con los estudios realizados por Robbins (1998), se considera que los primordiales componentes que permiten la satisfacción laboral son: el desafío laboral, funcionamiento del sistema de incentivos justos (la remuneración, incentivos, las gratificaciones, las líneas de trabajo y la posibilidad de ascenso dentro de la organización); las condiciones del trabajo deben ser óptimas, los colaboradores deben mostrar su compañerismo con los demás, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo; satisfacción con el trabajo en sí – autonomía.

**Tabla 3: Conocimiento de la Visión y Misión de la Facultad**

Indicadores	Total	
	N°	%
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.



### **Interpretación:**

75% del total de los encuestados no conocen nada sobre la misión y visión de la institución a la que pertenecen a diferencia de 25% que si tiene cierta noción hacia a donde apunta la universidad.

Por lo que podemos afirmar que ese 75% no conoce ni tiene una pauta para orientar sus objetivos, metas institucionales y personales, no tienen una imagen clara del tipo de Facultad que desean lograr en conjunto con los miembros que pertenecen a dicha institución.

Para el desarrollo de la universidad, es necesario que sus directivos comprendan y conciban la misión, visión y valores de la institución para darse cuenta de su motivación, para que se sientan comprometidos con el logro de las metas marcadas.

Necesitamos reconstruir la educación superior, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo sostenible y al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Esto significa cooperación en tres áreas: la formación profesional, la atención al medio ambiente a corto y largo plazo y la búsqueda de una sociedad mejor, donde se expresa la expresión “aprender a convivir”.

**Tabla 4: Conocimiento de los Objetivos de la Facultad**

<b>Indicadores</b>	<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí	4	33%
No	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

Las consecuencias de la encuesta nos confirman que 67% del total de los encuestados no conocen los objetivos de su Facultad, apuntan a un camino sin rumbo, no tienen

claro hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, y tan sólo 33% respondió que sí. Es indiscutible que al no conocer la visión y misión de la institución no conocen sus objetivos.

Es obligatorio que las autoridades de la Facultad estimulen y comprometan a todos los miembros que la conforman a formar parte de la construcción de estos pilares fundamentales que se fundamentan en Visión, Misión y objetivos, para así lograr que éstos se identifiquen con la organización y comprendan hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos, dándoles un trato justo y motivándolos para que se sientan comprometidos con cada una de las funciones, tareas y actividades de la entidad; y de esta forma obtener buenos resultados y lograr las metas planteadas; lo que se desea es lograr un grupo de trabajo fortalecido, eficiente con el fin de lograr una superación tanto personal como institucional.

**Tabla 5: Relación entre Actividades y Objetivos**

<b>Indicadores</b>	<b>Total</b>	
	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sí	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

Observamos en la tabla N° 04 acerca de la relación que existe entre las actividades que desarrollan los gestores con los objetivos que apunta la institución, del total de los encuestados 75% respondió que no, a diferencia de un 25% que manifestó que sí.

En cualquier organización lo importante es que todos los integrantes deben orientar el trabajo de forma sistematizada y formar un equipo de trabajo para lograr metas y objetivos, esa es la motivación básica, para ello las personas deben estar conectadas con misión, visión y metas. Los valores establecidos por el colegio.

Todos los parámetros logran utilizarse para medir todas las actividades. Estos parámetros se enfocan en la toma de decisiones y son señales para el seguimiento de la gestión, asegurando así que las actividades avancen en la dirección correcta y permitiendo evaluar los resultados de la gestión de acuerdo con sus metas, objetivos y responsabilidades. Estas señales se denominan indicadores de gestión.

**Tabla 6: Comunicación y el Proceso de Interacción en la Carrera Profesional de Educación Primaria**

Indicadores	Total	
	N°	%
Muy bueno	1	8%
Bueno	1	8%
Regular	3	25%
Malo	7	59%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

El proceso de comunicación y el proceso de interacción en la Carrera se denominada malo, 59% lo demuestra. Si los colaboradores de la institución tienen un buen espacio en su relación con los demás, en definitiva, significa expresión, justicia, verdad, respeto y consideración, forma libre de pensar, sentir y actuar, apoyo, dignidad y trato amable de una persona a otra. Donde la relación realmente trasciende, mejor será el ambiente organizacional.

**Tabla 7: Solidaridad entre Compañeros**

Indicadores	Total	
	N°	%
Sí	4	33%
No	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

En este caso, para el cuestionario de la existencia de solidaridad entre compañeros, se tiene que 67% afirma nunca recibir respuesta de sus colegas ante situaciones de duda, a diferencia de 33% que asevera que sí, generalmente los que respondieron sí, son los que poseen mayor conocimiento y no les gusta apoyar a los demás.

Uno de los mayores desafíos de la educación superior es preparar a los jóvenes para una sociedad que cambia rápidamente en la que las relaciones interpersonales y los valores de ciudadanía, responsabilidad social y personal son esenciales para sus vidas ahora y en el futuro.

Por eso, en la Universidad, es necesario aprender a compartir y unirse con socios, sean iguales o diferentes. En los últimos diez años, este arte de aprender y convivir se ha convertido en uno de los objetivos educativos más profundos, y como han demostrado diferentes estudios sobre conflictos universitarios, este tema concierne al profesorado y al conjunto de la sociedad.

**Tabla 8: Ventajas de Trabajar en Equipo**

Indicadores	Total	
	N°	%
Siempre	0	0%
A veces	3	25%
Nunca	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

75% respondió que nunca trabajan en equipo debido a que todos no asumen los compromisos ni se sienten motivados para empezar una tarea emprendedora, 25% comenta que en algunas ocasiones es necesario trabajar en equipo.

Para los miembros y las instituciones, las ventajas básicas de la amabilidad y el trabajo en equipo incluyen:

- **Para los integrantes:** como el trabajo se debe realizar entre varios, lo adecuado es que entre todos se compartan las actividades, será menos difícil y se eliminará la tensión de grupo. Se recomienda compartir las responsabilidades, pedir el punto de vista de todos, esto para encontrar soluciones más óptimas, el resultado será gratificantes, pues se elaborará un buen trabajo. Cuando los equipos reciben algún reconocimiento, este será compartido por cada uno de los integrantes, esto hace que sean un ejemplo a seguir por los demás compañeros. Las decisiones tomadas con la participación de todo el equipo son más aceptadas que las decisiones tomadas por una sola persona; se brinda más información que cualquiera de sus miembros; el trabajo en equipo puede tener diferentes perspectivas al tomar decisiones; podemos respetar el intercambio de opiniones mientras otros piensan. Logra una mayor integración entre las personas, para comprender los talentos de los miembros.
- **Para las instituciones:** mejorar la calidad del trabajo a través de decisiones consensuadas; proponer y discutir colectivamente soluciones, fortalecer el espíritu de colectivismo y compromiso con la organización, reducir el tiempo de investigación; reducir costos institucionales; tener más conocimiento e información; surgen problemas, nuevos métodos, mejor comprensión de la toma de decisiones, perspectivas más diversas, mejor aceptación de las soluciones. Esto enriquecerá el trabajo y minimizará la frustración.

**Tabla 9: Expresas tu Punto de Vista**

Indicadores	Total	
	Nº	%
Siempre	1	8%
A veces	2	17%
Nunca	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

De acuerdo a los consecuencias de nuestra investigación, 75% nunca expresa su punto de vista ya sea porque no tienen la capacidad de comunicarse, otros porque no se sienten en un ambiente de confianza, sienten miedo de que sean rechazados o los demás estén en desacuerdo y no puedan defender sus propias ideas; muchos de estos sucesos se debe a que la persona que dirige la reunión no pone en marcha los recursos y estrategias necesarios para motivar a todos los integrantes a participar, seguido de 17% que en algunas ocasiones expresan sus ideas y un 8% siempre expresa sus inquietudes u ideas.

La comunicación es el núcleo de todos los líderes. La comunicación no sólo involucra el intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio orientado a generar acciones.

Los líderes deben poder hacer que sus propias ideas sean ampliamente conocidas y, a su vez, deben comprender las ideas de los demás para guiarlos.

Para el caso de las relaciones interpersonales, la mayoría de las diferencias y desacuerdos provienen de la falta de comprensión entre las personas.

**Tabla 10: Respeto entre Docentes de la Carrera Profesional de Educación Primaria**

Indicadores	Total	
	N°	%
Sí	4	33%
No	8	67%
Total	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

Esta interrogante sirvió para conocer si entre los docentes hay muestras de respeto, entonces, 67% respondió que entre ellos hay ausencia del respeto entre colaboradores,

no conservan una relación amable. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de 33% que respondió que sí.

**Tabla 11: Programas de Capacitación y Desarrollo**

Indicadores	Total	
	N°	%
<b>Sí</b>	2	17%
<b>No</b>	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### **Interpretación:**

Del total de los encuestados, 83% opina que los programas de capacitación no son efectivos, no han logrado proporcionar los conocimientos, capacidades y destrezas que requieren para conseguir un desempeño agradable a diferencia de 17% que piensa lo contrario.

La formación es cada vez más importante para el éxito de la organización. La formación juega un papel central en el cultivo y mejora de estas capacidades, razón por la cual la formación se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación de la estrategia. La tecnología en constante cambio requiere que los empleados mejoren continuamente sus conocimientos, habilidades y destrezas para gestionar nuevos procesos y sistemas. El término formación se utiliza a menudo de forma arbitraria para referirse al esfuerzo general de una organización para promover el aprendizaje de sus miembros.

**Tabla 12: Premios y Reconocimientos**

Indicadores	Total	
	N°	%
Siempre	2	17%
A Veces	2	17%
Nunca	8	66%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

Los resultados del estudio muestran que el 66% del total de encuestados piensa que las recompensas o el reconocimiento se distribuyen de manera desigual, y el 17% de los encuestados piensa a veces y siempre de forma respectiva.

El reconocimiento es una estrategia muy importante para recompensar y congratular públicamente a sus integrantes con el fin de fortificar comportamientos y mandos positivos que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad y la calidad de los servicios, ya que los trabajadores que se sienten reconocidos y apreciados, mostrarán una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos, generando un clima laboral agradable. Se traducirá en un mayor compromiso con su organización, de forma que se favorece el crecimiento, la rentabilidad y la productividad de la institución.

**Tabla 13: Satisfacción del Ambiente Físico, Herramientas, Equipos y Materiales**

Indicadores	Total	
	N°	%
Sí	2	17%
No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes. Junio, 2019.

### Interpretación:

83% asevera no contar con un ambiente físico, herramientas, equipos y materiales necesarios para desenvolverse en su trabajo; a diferencia de 17% que piensa lo contrario.

El clima laboral incide en la cantidad y calidad del trabajo que una persona puede realizar en el lugar de trabajo, por lo que debemos prestar atención a mejorar el clima laboral y transformarlo en un ambiente cómodo y agradable.



Tradicionalmente, el ambiente de trabajo se considera un lugar, y el único requisito es permitir que los trabajadores del lugar puedan realizar sus funciones. Deja a un lado la limpieza, la seguridad, la comodidad, el ruido y otros aspectos.

### **3.2. PROPUESTA.**

#### **Estrategias Innovadoras para Mejorar el Clima Organizacional en la Carrera Profesional de Educación Primaria.**



### **3.2.1. Realidad Problemática.**

Estas estrategias estimularán el desarrollo de todas las capacidades físicas, emocionales, intelectuales y sociales. Intentan ajustar el plan y los recursos del método de acuerdo con las características personales de cada participante.

Sin embargo, debido a la variedad de estrategias, es necesario seleccionar estrategias de acuerdo con las características del dominio de conocimiento y la actividad propuesta.

La característica de nuestra propuesta es que la interacción es el desarrollo y estimulación del clima organizacional, el enfoque global, la motivación de cada grupo (si es posible) para clasificar la dificultad de cada participante; a través del proceso de diferenciación en la estrategia, el uso de varios métodos y recursos para promover la atención personalizada, estos métodos y recursos pueden promover la creación y uso de nuevas estrategias de búsqueda y los elementos necesarios para resolver el problema, y promover el suministro de información antes de que los participantes comiencen a trabajar. La evaluación de la exploración y búsqueda de información; la posibilidad de diversos recursos de información y método, etc.

### **3.2.2. Objetivo de la Propuesta.**

Diseñar estrategias innovadoras para optimizar el clima organizacional, caso Carrera Profesional de Educación Primaria, Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto.

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **Fundamento Teórico.**

**Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo:** la teoría nace por la búsqueda por encontrar una forma de anular la tendencia a la deshumanización del trabajo, es decir, por las obligaciones a realizar un trabajo forzado, métodos rigurosos, científicos y precisos.

**Teoría de la Satisfacción Laboral o Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg:** se cree que los factores motivacionales o internos sean afines con la satisfacción laboral y la naturaleza de las tareas realizadas por los individuos. Por tanto, los elementos que motivan están bajo el control del individuo porque están relacionados con lo que hace. Los factores de motivación implican sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, un mayor sentido de responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en el trabajo.

**Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard:** una organización se define como una actividad o sistema de poder conscientemente coordinado de dos o más personas. Por tanto, el sistema que denominamos organización está compuesto por actividades humanas. Lo que hace de estas actividades un sistema es coordinar los esfuerzos de diferentes personas aquí.

### **Fundamento Sociológico.**

La sociología permite que comprendamos mejor el entorno social. Nos permite comprender las razones por las que tenemos un buen ambiente organizacional en un entorno muy complejo.

Los estudiantes aprenderán siempre que se de el proceso de enseñanza – aprendizaje por parte de los docentes, entonces, las necesidades de dichos estudiantes se relacionan básicamente con la sociedad y su crecimiento se relaciona precisamente con ello, se debe aclarar que la relación de la que se habla, se da con la sociedad en la que vive, y así permite que los individuos se integren en sus comunidades.

### **Fundamento Filosófico.**

Se basa en una buena organización y gira en torno a la expresión conceptual de los tipos de personas a formar.

Cree explícitamente que los seres humanos están limitados por las relaciones sociales

existentes (el entorno de los participantes) y las necesidades, deseos y características de la civilización general (interdependencia).

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

La base teórica con la propuesta se relaciona a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada estrategia.

La propuesta está estructurada por 3 estrategias, las mismas que cuentan con un resumen, se citó a los autores en los que se fundamenta cada una de ellas, se planteó su objetivo, el desarrollo de la temática, la metodología aplicada, la ficha de evaluación y finalmente la redacción de las conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Cada estrategia responde a los objetivos específicos de la investigación.

Lo innovador de la propuesta es que formalmente en mérito al enfoque mixto y diseño descriptivo propositiva, mediante el trabajo en equipo (estrategia N° 1), clima organizacional y desarrollo institucional (estrategia N° 2) y reforzando el clima organizacional (estrategia N° 3) se superará el mal clima organizacional.

#### **Estrategia N° 1: Trabajo en Equipo.**

##### **Resumen.**

Una de las causas se da debido a que la complejidad crea rigidez y acarrea al conflicto. Si no expresa disconformidades y reconoce la diversidad, los miembros del equipo pueden volverse negativos otro día, de lo contrario puede haber conflictos debido a más violencia. Ciertos desacuerdos son necesarios y recompensan a los miembros del grupo con diferentes perspectivas, mientras que otros conflictos son disfuncionales.

Por lo tanto, el conflicto constructivo es conveniente y obligatorio, porque las diferentes elecciones pueden hacer que el equipo sea más sustancial, y el líder debe

estimular la toma de decisiones a través del consenso y fomentar la participación individual de los miembros del equipo.

Los conflictos suelen comenzar incluso antes de la formación de un equipo, por lo que se necesita más esfuerzo para ayudar a los miembros a encontrar puntos en común y desenrollar la comprensión, a fin de impedir áreas de desacuerdo a su alrededor.

Por lo tanto, el objetivo principal del coordinador es formular estrategias innovadoras, ganarse el respeto de los miembros y conservar el respeto en toda la estrategia. El respeto no debe entenderse como una decisión, sino como una emoción. Bueno, el mayor fracaso de los miembros del equipo no está en el campo técnico, sino en la falta de desarrollo emocional.

### **Fundamentación.**

Nuestra estrategia está fundamentada en la **Teoría de las Relaciones Humanas**. Esta teoría nos permite orientar la estrategia hacia una mejora productiva del clima organizacional, partiendo de la integración de participantes, gracias al trabajo en equipo

### **Objetivo.**

Construir un espacio de trabajo interactivo y cooperativo para superar los conflictos.

### **Análisis Temático.**

#### **Tema N° 1: Formación del Grupo.**

Para el desarrollo de este tema, se tendrán que formar equipos, el proceso generalmente se caracteriza por la incertidumbre, el respeto por los objetivos y el liderazgo del equipo.

Esta etapa es un periodo exploratorio, durante el cual los miembros quieren saber qué se espera de ellos. Además de la novedad que implican las cosas nuevas, las personas

también se sienten inseguras, ansiosas y confusas. Por lo tanto, cada miembro del equipo está evaluando a los demás, evaluando sus habilidades y talentos. La gente está molesta por esta nueva situación, han asumido sus roles anteriores, pero deben buscar nuevas entidades, especialmente roles de equipo.

Como nadie está completamente seguro de lo que sucederá, el mal rendimiento y en esta primera fase las actividades del grupo son inerciales.

Después de determinar las metas del grupo, los participantes comenzarán a ver qué papel quieren desempeñar para lograr las metas. Se ven a sí mismos como trabajadores individuales y, como todos los demás, no son un grupo, sino un equipo de personas reunidas con un propósito común.

Otro de los inconvenientes que se suelen presentar durante la formación de grupos, es que algunos de ellos se preocupan demasiado por ser aceptados por sus colegas. Los miembros de cada equipo se plantean expectativas altas sobre el rendimiento personal, esto con el fin de mejorar las posibilidades de éxito. Ante esto, lo recomendable es que todos compartan una misma perspectiva.

Aclare las tareas y determine subobjetivos.

Los principios rectores para la formación del trabajo en equipo están relacionados principalmente con la forma de tomar decisiones (mayoría, consenso, etc.).

Obtener el compromiso de los participantes para participar en la estrategia es fundamental. La falta de una aclaración inicial puede generar graves desequilibrios y la calidad de la participación de los miembros en las tareas del grupo y el trabajo en equipo.

## **Tema N° 2: Surgimiento del Conflicto.**

En esta etapa, todos los problemas y contenidos afectados aparecerán en la primera etapa.

Los participantes aceptan la existencia del equipo, pero resisten la restricción que impone a la personalidad: hay conflicto en quién controla al equipo. En esta etapa se abandonan las perspectivas y la imparcialidad excesiva propicia el surgimiento de conflictos.

Existen varios objetivos personales, y ciertas personas quieren ganar influencia en el grupo porque se ven a sí mismos como el líder natural, más expertos, o porque quieren que el grupo se vea a sí mismo adaptándose a sus propios métodos. Otros esperan usar el grupo para aumentar su visibilidad y poder.

**Conflicto por la tarea:** este tipo viene dado por los diferentes métodos que utiliza cada participante al afrontar la tarea, y este método puede variar.

En este sentido, los participantes que están altamente orientados a las tareas pueden impacientarse con aquellos que se enfocan en la dinámica del equipo o con aquellos a quienes les gusta pensar profundamente. Incluso hay miembros que intentan imponerse al grupo, y la forma en que completan las tareas es común.

En esta fase se realizarán las siguientes acciones:

- Afronta ideas, métodos y sugerencias.
- Formar alianzas y grupos.
- La puntuación está cerca de la posición.
- Más interesado en el rendimiento.
- La eficiencia del líder es dudosa.

## **Tema N° 3: Normalización: Afianzando Compromisos.**



➤ **Identificación.**

Los participantes se dieron cuenta de que no son un grupo de personas con sus propios objetivos y agendas. Trabajan juntos para lograr un objetivo común.

Una vez que los participantes han determinado sus roles útiles en el grupo y se han dado cuenta de que las personas pueden desempeñar plenamente su papel en el trabajo, el grupo tiene una personalidad única.

Una excelente condición de conocer cuál es la estructura de un equipo para que se pueda describir es ver cómo se logra la diferenciación e integración de roles relacionados con las actividades de la tarea.

➤ **Conexión.**

El equipo posee un fuerte sentido de identidad y amistad. Esta etapa se completa cuando se consolida la estructura del grupo y se absorbe un conjunto común de expectativas que definen el correcto comportamiento de los miembros.

La mejor manera de construir y conservar la cohesión del grupo por medio de un entorno donde surjan las normas cooperativas.

➤ **Establecimiento de normas.**

Los participantes se dan cuenta de que el conflicto no puede mantenerse indefinidamente, por lo que es necesario fundar pautas de comportamiento y acción dentro del grupo que no pongan en peligro la cohesión del grupo. La tensión debe eliminarse mediante la creación de reglas de juego fijas que operen de manera normativa y vinculen el cuerpo principal.

Otras características en esta etapa incluyen:

- El trabajo y las tareas se organizan según la capacidad.
- Los roles se han fusionado.

- Incrementar la producción.
- Se acepta la complementariedad.
- La influencia se comparte.
- La comunicación es eficaz.
- Mejoraron el sistema de trabajo.

#### **Tema N° 4: Potenciando la Productividad.**

##### **➤ Producción efectiva de la tarea.**

Para la etapa de producción efectiva en la tarea, la relación entre las personas se lleva a cabo de manera fluida y espontánea, y se puede compartir el liderazgo. Esto se debe a que las personas generalmente piensan que son un grupo, logran el desarrollo de metas en conjunto y tienen un mayor grado de confianza interna.

Mediante la realización de objetivos, la satisfacción del equipo puede mejorar sus propios sentimientos, todo lo cual puede mejorar el rendimiento y la eficiencia.

Finalmente, este proceso sucedió. Como equipo, ganará confianza y los participantes comprenderán quién es el equipo y qué quieren lograr. El equipo creó y comenzó a utilizar métodos y operaciones estructuradas. El equipo comenzó a sentir un profundo orgullo por sus logros. Finalmente, el trabajo está completo.

##### **➤ Experimentan con nuevos roles que pueden ayudar al éxito del grupo.**

Cada integrante investiga cómo operar, con la esperanza de desarrollar métodos más efectivos para lograr sus objetivos grupales, de modo que los miembros puedan desempeñar uno o más roles, lo que puede ayudar al equipo en cualquier momento.

En esta etapa, el equipo debe dar un paso importante, a saber:

➤ **Asimilación: reforma.**

Si suele ocurrir que el grupo creado para la tarea o proyecto desaparece más tarde, entonces en estos grupos la misión con cambio permanente es absorber mejor el proceso, absorber nuevos miembros y fortalecer las conexiones con otros niveles. Surgirán nuevas dinámicas:

- Dependen unos de otros.
- Logro de metas y motivación para el éxito.
- Resuelve problemas de forma ágil.
- Para un alto rendimiento.
- Tenga confianza en la capacidad del equipo para lograr los objetivos marcados.
- Fuerte sentido de pertenencia
- Relaciones interpersonales fuertes y flexibles.

**Desarrollo Metodológico.**

Para la realización de nuestra estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación.</li><li>- Se da a conocer los objetivos de la reunión.</li><li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de la materia por el facilitador.</li><li>- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).</li><li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>

<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la estrategia.</li> <li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.</li> </ul>
-------------------	---

### **Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.**

**Mes:** Setiembre del 2019.

**Desarrollo de la Estrategia:** Una semana por cada tema.

<b>Mes y fecha</b>	<b>Setiembre</b>		
<b>Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Presentación de la estrategia y explicación de la metodología	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales	30 min.	30 min.	30 min.
Receso	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo total</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>

## Evaluación de la Estrategia.

Por ser nuestra estrategia de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la estrategia (Marca con una X)</b>		
1. Se cumplieron	Sí	No
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No
<b>II. Contenidos de la Estrategia (Marca con una X)</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No
3. Tuvieron relación con el objetivo de la estrategia	Sí	No
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:	.....	
El tema que menos me gustó fue:	.....	
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....	
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....	
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue:	.....	
El tema más útil fue:	.....	
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>		
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No

2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo

### **Conclusión:**

1. El saberse parte de un grupo, reconocer conflictos comunes permite sensibilizar a los participantes y generar compromisos a favor de un mejor clima organizacional.

### **Recomendación:**

1. Crear condiciones subjetivas para la concretización de la estrategia. Las condiciones objetivas existen.

### **Bibliografía:**

- Jares, X. (2000). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.
- Judson, S. (2001). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Pág. 70. Madrid.
- Monroy, Anameli. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.

## **Estrategia N° 02: Clima Organizacional y Desarrollo Institucional.**

### **Resumen.**

El clima organizacional se relaciona al entorno creado y vivido en la organización laboral, las emociones y forma en que las variables afectan al desempeño de los colaboradores.

Para Durán (2005) la gente piensa que el clima organizacional pasa a formar parte de la cultura de toda organización, es decir, es parte del propio carácter de la organización y es tan variado como el temperamento de todos los que trabajan en su entorno. Luego de medir el clima de la organización y su importancia para el desarrollo de la organización, se analizarán los resultados obtenidos, el objetivo

principal será hacer recomendaciones para corregir, perfeccionar y conservar resultados auténticos en el ambiente de trabajo.

### **Fundamentación.**

Nuestra estrategia se fundamenta en la **Teoría del Comportamiento Organizacional** de Chester Barnard: expresó que la organización es “un sistema de coordinación consciente de las tareas o empeño que ponen dos o más personas. El conjunto de actividades que se desarrollan dentro de las organizaciones fue denominada como sistema. Dichas actividades al convertirse en sistemas, se dan con el fin de coordinar los esfuerzos tanto del capital humano como de capital social. Por lo tanto, Los aspectos importantes del mismo no son personales, están determinados por el sistema, ya sea método, grado o tiempo. (Barnard 1968)

### **Objetivo.**

Relevar la importancia del desarrollo institucional.

### **Análisis Temático.**

#### **Tema N° 01: Clima Organizacional.**

En nuestra estrategia se hará una exposición detallada del concepto de clima organizacional, utilizando diapositivas.

La presentación del clima organizacional nos aprobará trabajar con los grupos participantes, en la medida en que puedan responder preguntas de cada característica, lo que también nos consentirá determinar el tipo de clima laboral desarrollado dentro de la organización. (Anexo 4)

#### **Tema N° 02: ¿Cómo Generamos un Clima Institucional Positivo?**

Esta parte de nuestra estrategia se basa en el discurso del anfitrión y participará en la conformación del grupo de trabajo y durante la sesión plenaria antes de plantear cualquier duda. (Anexo 4)

### **Tema N° 03: Estrategias de Gestión para Mejorar el Clima Laboral.**

Las estrategias aquí presentadas nos brindarán información para desarrollar las siguientes:

#### **Desarrollo Metodológico.**

Para la realización de nuestra estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación.</li> <li>- Se da a conocer los objetivos de la reunión.</li> <li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la materia por el facilitador.</li> <li>- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).</li> <li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la estrategia.</li> <li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.</li> </ul>
--	--

### **Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.**

**Mes:** Octubre del 2019.

**Desarrollo de la Estrategia:** Una semana por cada tema.

<b>Mes y fecha</b>	<b>Octubre</b>		
<b>Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Presentación de la estrategia y explicación de la metodología	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales	30 min.	30 min.	30 min.
Receso	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo total</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>

### **Evaluación de la Estrategia.**

Por ser nuestra estrategia de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la Estrategia (Marca con una X)</b>			
1. Se cumplieron	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No	
<b>II. Contenidos de la Estrategia (Marca con una X)</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la estrategia	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:	.....		
El tema que menos me gustó fue:	.....		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	.....		
El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo

4. El dominio del tema por parte del facilitador sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

### **Conclusiones:**

Toma de conciencia sobre el sentido y la importancia del clima organizacional.

Compromiso de fortalecer el clima organizacional institucional.

### **Recomendación:**

Profundizar las temáticas planteadas.

### **Bibliografía:**

Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

## **Estrategia N° 3: Reforzando el Clima Organizacional.**

### **Resumen.**

Como dijimos antes, no todo el mundo trabaja de la misma manera. Algunas personas hacen todo lo posible, otras no, algunas personas logran sus metas, mientras que otras no. ¿De qué depende?

Creemos que la respuesta a esta pregunta no son solo las habilidades o destrezas de cada persona, sino que lo más importante es el grado de motivación de una persona de cara al trabajo, por ejemplo, algunas personas pueden alcanzar sus metas sin ningún esfuerzo, pero no se desempeñan bien. Habilidades o conocimientos, pero tienen una gran carga motivacional.

El control de las emociones, la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral son las claves para fortalecer el clima organizacional.

Siempre tenga en cuenta que los factores humanos son la clave del éxito, si los factores humanos se encuentran en un ambiente desagradable y el trato es deficiente, puede asegurarse de que el éxito de la organización no sea el objetivo.

### **Fundamentación.**

**Teoría de la Satisfacción Laboral o Teoría de los Dos Factores;** según Frederick Herzberg, los factores motivacionales tienen una influencia más profunda y estable en el comportamiento de las personas, cuando los factores motivacionales están en el mejor estado, causarán satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando sean precríticos evitarán esta situación. Debido a que están relacionados con la satisfacción personal, Herzberg también los llama factores de satisfacción.

### **Análisis Temático.**

#### **Tema N° 01: Madurez Emocional.**

#### **Objetivo.**

Ayudar a los participantes a darse cuenta de que sus emociones afectan a sus colegas.

#### **Descripción.**

El hecho de que deba comportarse o controlar sus emociones en un entorno laboral depende de muchos factores. Las personas emocionalmente inteligentes saben cuándo y cómo controlar las emociones negativas. También es consciente del impacto y daño que las emociones negativas pueden causar a los compañeros. Sabiendo expresar emociones relacionadas con el orgullo, la gratitud, la simpatía y la preocupación que tienen un impacto positivo en los colegas y tienen calificaciones emocionales. Los líderes son conscientes del poder detrás de estas emociones positivas que pueden inspirar y motivar a los seguidores. La forma en que los líderes eligen actuar sobre estas emociones tiene un gran impacto en la cultura general y la atmósfera del lugar de trabajo.

Este ejercicio está diseñado para ayudar a los participantes a dar el primer paso hacia la inteligencia emocional: una autoconciencia emocional precisa.

El anfitrión expondrá al grupo que todos los líderes tienen emociones y cómo expresamos o reprimimos las emociones es una parte importante de la inteligencia emocional. También proporciona ejemplos para ilustrar estas situaciones, porque expresar emociones y controlarlas son características de un líder eficaz.

Tener la capacidad de distinguir y diferenciar si es apto para expresar emociones es la clave para distinguir a los líderes eficaces. Por ejemplo, todos hemos escuchado historias sobre jefes emocionalmente inestables que parecen ser incapaces de controlarse a sí mismos, mataron mensajeros y de alguna manera aterrorizaron a sus empleados. En otros casos, tal vez hemos experimentado emociones positivas expresadas con sinceridad que mejoraron enormemente la moral de los empleados y favorecieron a la productividad y la calidad.

Posteriormente se harán las siguientes preguntas al grupo de tres miembros:

**Preguntas de reflexión:**

- A. Piense en la última vez que se la pasó tan bien (riendo con los colegas) en el trabajo. ¿Por qué estás haciendo esto? ¿Alguien más comparte esta diversión?
- B. Piense en cuando se sienta frustrado por el trabajo. ¿Los demás notaron tu mentalidad?
- C. ¿Cuándo fue la última vez que estuvo enojado en el trabajo? ¿Por qué está enojado? ¿Cómo afecta la ira a sus interacciones con los demás?
- D. Piense en cuándo tiene exceso de trabajo. ¿Cómo influye en el espíritu de la unidad?
- E. Piense cuando se siente decepcionado en el trabajo. ¿Cuáles son las señales evidentes para sus colegas?

**Preguntas para debate en grupo:**

- F. ¿Cuál es la reacción más común a la ira?
- G. ¿Cuándo puede controlar mejor las emociones sin expresarlas a sus colegas?
- H. ¿Cuándo podemos expresar nuestras emociones a los compañeros?
- I. ¿Qué criterios sugerirías para mostrar emociones negativas?
- J. ¿Qué criterios recomiendas para mostrar emociones positivas?

Escriba las pautas en un rotafolio y discútalas con otros grupos.

Lo importante es estar consciente de que nuestras emociones, ya sean positivas o negativas van a influir en el desempeño laboral. Por lo general, estas emociones son el trasfondo de la información que enviamos a los empleados. Si entendemos nuestras emociones, seremos más capaces de gestionar el espíritu del lugar de trabajo.

## **Tema N° 02: Fortaleciendo el liderazgo.**

### **Objetivo.**

Contribuir con los participantes a reconocer sus mejores habilidades de liderazgo y a sentirse agradecidos por ellas.

### **Descripción.**

En la antigüedad, una insignia era un símbolo que representaba a un individuo, una familia o un país. El símbolo de la insignia representa e identifica a una persona, familia o país. Estos símbolos son tan diferentes como individuos o familias y representan su espíritu y valores. Desde la perspectiva del líder, todos poseemos ciertas cosas que apreciamos y consideramos importantes y significativos. Son los signos distintivos de nuestro liderazgo y se convierten en todo lo que preservamos. A medida que nuestra filosofía de liderazgo se desarrolla, se vuelven más importantes y guían nuestra visión de quién es el líder. Los líderes deben considerar qué representa mejor sus valores.

A través de este ejercicio, los líderes pueden formar insignias que muestren gráficamente lo que más valoran en el liderazgo. La representación gráfica ayuda a

fortalecer las creencias del líder y es un recordatorio importante para su líder más importante. La insignia también puede recordar a los participantes qué tipo de líder quieren ser y las cualidades de liderazgo que quieren poseer. En este ejercicio, el papel del anfitrión es comprender la importancia de la elección del participante y desafiarlo a medir el grado de símbolos.

A veces, el anfitrión debe ayudar a los participantes a visualizar las características que consideran más importantes. El moderador debe preparar ejemplos de representaciones visuales de características y valores de liderazgo.

El anfitrión expondrá a los participantes que es muy importante que los participantes conozcan su propio valor y les diga que el líder emocional sabe lo que es importante para ellos. No toman prestado el estilo de liderazgo de los demás. Al contrario, saben perfectamente cuáles son sus valores y qué representan.

Como líderes, todos poseemos ciertas cosas que apreciamos y consideramos importantes e importantes. Son los signos distintivos de nuestro liderazgo y se convierten en todo lo que defendemos. A medida que nuestra filosofía de liderazgo se desarrolla, se vuelven más importantes y guían nuestra visión como líderes.

Seguidamente, el anfitrión le dio a cada participante los siguientes ejercicios:

- Dibujar un escudo con tres símbolos que representen las cosas más importantes que crees que todo líder debería tener. Por ejemplo, puede prender fuego para expresar su creencia: el líder debe tener pasión, un león, para simbolizar la fuerza, los oídos, la capacidad de escucha del líder, etc.

También les pidió que dibujaran en el rotafolio para que todos los participantes pudieran verlo. Dígales que no se preocupen por la interpretación artística. Cualquier tipo de dibujo es válido. Se concluye la actividad preguntando:

- ¿Cuáles son los símbolos de su placa y qué representan?
- ¿Cómo calificaría estas características o cualidades?

### **Tema N° 3: Motivación y Satisfacción Laboral.**

Se expondrá el tema de motivación y satisfacción laboral, después se realizarán trabajos en grupo, donde se les presentara casos prácticos en las que tendrán que buscar soluciones. (Anexo 5).

#### **Desarrollo Metodológico.**

Para la realización de nuestra estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación.</li><li>- Se da a conocer los objetivos de la reunión.</li><li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de la materia por el facilitador.</li><li>- Realización de ejercicios prácticos de aplicación por los participantes (individuales o en grupo).</li><li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la estrategia.</li><li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en el taller siguiente.</li></ul>



## **Agenda Preliminar de la Ejecución de la Estrategia.**

**Mes:** Noviembre del 2019.

**Desarrollo de la Estrategia:** Una semana por cada tema.

<b>Mes y fecha</b>	<b>Noviembre</b>		
<b>Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Presentación de la estrategia y explicación de la metodología	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales	30 min.	30 min.	30 min.
Receso	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo total</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>	<b>325 min.</b>

## **Evaluación de la Estrategia.**

Por ser nuestra estrategia de tipo propositiva, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos, el contenido de la estrategia y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar ésta.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la Estrategia (Marca con una X)</b>			
1. Se cumplieron	Sí	No	
2. Respondieron a las expectativas	Sí	No	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	Sí	No	
<b>II. Contenidos de la Estrategia (Marca con una X)</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	Sí	No	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	Sí	No	
3. Tuvieron relación con el objetivo de la estrategia	Sí	No	
4. Respondieron a sus expectativas	Sí	No	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:	.....		
El tema que menos me gustó fue:	.....		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:	.....		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.	.....		
El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. La estrategia fue expuesta en forma lógica y organizada	Sí	No	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	Bueno	Regular	Malo
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	Bueno	Regular	Malo
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	Bueno	Regular	Malo
5. El dominio práctico del facilitador fue:	Bueno	Regular	Malo

**Conclusión:**

El control de emociones, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral son esenciales para fortalecer el clima organizacional.

**Recomendación:**

Las estrategia debe aplicarse y desarrollarse para mejorar el clima organizacional.

**Bibliografía:**

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24° edición.

Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.

Ralp, N. (2005). *Comunicación eficaz y liderazgo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

**3.2.5. Cronograma de la Propuesta.**

Universidad Nacional de San Martín de Tarapoto									
Fecha por Estrategia	Estrategia N° 1			Estrategia N° 2			Estrategia N° 3		
Meses	Setiembre, 2019			Octubre, 2019			Noviembre, 2019		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones previas									
Convocatoria de participantes									
Formalización de las estrategias									
Conclusiones									

**3.2.6. Presupuesto.****Recursos Humanos**

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo individual</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	Capacitador	S/ 400.00	S/1200.00
<b>1</b>	Facilitador	S/ 300.00	s/ 900.00
<b>Total</b>			<b>S/2100.00</b>

### **Recursos Materiales**

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo individual</b>	<b>Total</b>
<b>36</b>	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 21.60
<b>36</b>	Lapiceros	S/ 0.50	S/ 18.00
<b>1000</b>	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 30.00
<b>600</b>	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
<b>36</b>	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
<b>---</b>	Movilidad	S/ ----	S/ 300.00
<b>----</b>	Alquiler de Equipos (Cámara fotográfica y filmadora, impresora, equipo de cómputo)	S/ ----	S/ 200.00
<b>Total</b>			<b>S/ 809.60</b>

<b>Resumen del monto solicitado</b>	
<b>Recursos humanos</b>	S/ 2100.00
<b>Recursos materiales</b>	S/ 809.60
<b>Total</b>	<b>S/2909.60</b>

### **3.2.7. Financiamiento de las Estrategias.**

**Responsable:** DÍAZ NAVARRO, Helen.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

Las manifestaciones, características del objeto de estudio y el análisis e interpretación de los referentes empíricos justificaron cualitativamente y cuantitativamente el problema de investigación, vale decir, el mal clima organizacional.

Las autoridades son indiferentes a crear un buen clima organizacional que propicie un buen desempeño docente, como consecuencia de la falta de programas de capacitación y desarrollo, falta de estímulos y reconocimientos, infraestructura física, equipos y materiales.

Las teorías se eligieron como fundamento de la propuesta en mérito a la naturaleza del problema de investigación y comprendió tres estrategias relacionadas con la base teórica a través de los objetivos, temario y fundamentación de cada una de ellas, cuyo propósito es optimizar el clima organizacional.

## **CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES**

Ejecutar la propuesta a fin de construir un buen clima organizacional a fin a la misión y visión del ámbito de estudio.

Ampliar las investigaciones sobre esta problemática en el conjunto de facultades a favor de lograr un buen clima organizacional universitario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional*. Profesor Universidad del Valle.
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Lumen Argentina 24° edición.
- Barnard, Ch. (1968). *Las funciones de un ejecutivo*. Harvard University Press.
- Borisoff, V. (1991). *Gestión de conflictos*. Madrid.
- Bournissen, J. (2017). “*Modelo pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista Del Plata*”.  
<https://tesisenred.net/bitstream/handle/10803/402708/tjmb1de%206.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bris, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Brunet, L (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Trillas, México.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Davis, K. & otro. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice.
- Eyzaguirre, N. & otro. (2017). “*Estudio de caso: Análisis de las características de implementación de la Educación Intercultural Bilingüe en la Institución Educativa Pública Cochabamba, en el distrito de Soccos, Ayacucho, 2016-2017*”.  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/mgs/2019/11/29/sustentacion-norma-eyzaguirre-rojas-y-eduardo-villalobos-porras/>
- Fritzen, S. (1984). *70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo*. Editorial Sal Terrae. España.
- García, M. (2009). *Clima laboral y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hernández, R. & otros. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Méjico
- Herzberg, F. (1976). *La opción directiva: ser eficiente y ser humano*.
- Jares, X. (2000). *Educación y conflicto*. Editorial Popular. Pág. 173 Madrid.
- Judson, S. (2001). *Aprendiendo a resolver conflictos*. Editorial Catarata. Pág. 70. Madrid.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación*. Mc Graw – Hill Interamericana de Chile.

- Martín, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martínez, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Mayo, E. (2002). *Teoría de las relaciones humanas*. FCE, México.
- Mayo, E. (1984). *The mad mosaic: a life story quartet*. London.
- Monroy, Anameli.(1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.
- Mujica, M. & otro. (2007). “*Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad*” . Laurus. Revista de Educación , 290-304.
- Pacori, F. (2019). “*Clima organizacional y su repercusión en la gestión pedagógica de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Andina Néstor Caceres Velásquez de Juliaca, 2018*”.  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/4093>
- Ralp, Nicholz. (2005). *Comunicación eficaz*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.
- Rangel, M. (2000). *Gestión y calidad en educación*. Tomo 1, Océano, España.
- Robbins, S. (1998). *Teoría de las organizaciones: estructura y aplicación*. Mexico: Prentice Hall.
- Salazar, J. & otros. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Acimed 20(4):67-75.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. FCE. México.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención*. Desarrollo organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Valderrama, J. (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11. N°1.
- Wexley, & otro. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Zabalza, M. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.
- Zans, A. (2016). “*Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*”. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>



# ANEXOS



ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Título: ..... Grado Académico: .....  
Categoría: ..... Dedicación: .....  
Sexo: .....  
Última Especialización: .....  
Apellidos y Nombres del Encuestador: .....  
Lugar y Fecha: .....

---

**Código A: Clima Organizacional.**

1. ¿Considera usted que su Institución es un buen lugar para trabajar?

Sí ☐

No ☐

2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de su Institución?

Sí ☐

No ☐

3. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su Facultad?

Sí ☐

No ☐

4. ¿Entiende cómo se relacionan sus actividades con los objetivos de la Institución?

Sí ☐

No ☐

5. ¿Cómo es el proceso de comunicación y el proceso de interacción en su Carrera Profesional?

Muy bueno ☐

Bueno ☐  
Regular ☐  
Malo ☐

6. Su compañero se solidariza con Ud. cuando tiene alguna duda?

Sí ☐  
No ☐

7. ¿Existen ventajas de trabajo en equipo?

Siempre ☐  
A Veces ☐  
Nunca ☐

8. ¿Expresas tu punto de vista?

Siempre ☐  
A Veces ☐  
Nunca ☐

9. ¿Existe respeto entre compañeros de trabajo en su Carrera Profesional?

Sí ☐  
No ☐

10. ¿Conoce programas de capacitación y desarrollo disponibles en su institución?

Sí ☐  
No ☐

11. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

Siempre ☐  
A Veces ☐  
Nunca ☐

12. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para desarrollar sus actividades?

Sí ☐

No ☐



ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENTREVISTA

Apellidos y Nombres del Entrevistado: .....  
Título: ..... Grado Académico: .....  
Categoría: ..... Dedicación: .....  
Última Especialización: .....  
Apellidos y Nombres el Entrevistador: .....  
Lugar y Fecha: .....

---

**Código A: Clima Organizacional.**

1. ¿Cómo caracteriza el clima organizacional en su Carrera Profesional?

.....  
.....  
.....  
.....

2. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre participantes?

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿De qué manera se establece la comunicación entre participantes?

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles son las actitudes de los participantes?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Abordan las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas con el fin de eliminar los obstáculos?

-----  
-----  
-----  
-----

6. ¿Se cumplen las reglas en la Institución?

-----  
-----  
-----  
-----

7. ¿Hay formalidad en el ambiente donde desarrolla sus diversas actividades?

-----  
-----  
-----  
-----

8. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?

-----  
-----  
-----  
-----

9. ¿Cómo es la supervisión?

-----  
-----  
-----  
-----

**Código B: Estrategias Innovadoras.**

10. ¿Qué desafíos deben enfrentar los participantes frente a este clima organizacional?

-----  
-----  
-----  
-----

11. ¿Qué entiende por estrategias innovadoras?

.....

.....

.....

.....

12. ¿Participaría si éstas se implementarían en su Institución?

.....

.....

.....

.....



**ANEXON° 3**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**LAMBAYE**



**Guía de Observación**

**Apellidos Nombres:** -----

**Lugar y Fecha:** -----

**Apellidos y Nombres del Observador:**-----

**Lugar y Fecha:**-----

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
<b>Ambiente Social</b>	Participativa				
<b>Coordinación</b>	Puntualidad				
	Amabilidad				
	Nivel de compromiso				
<b>Sinergia en el Trabajo</b>	Compañerismo				
	Cohesión social				
	Confianza y colaboración				
<b>Responsabilidad</b>	Cumplimiento tareas asignadas				
	Autonomía y libertad para innovar				
	Capacidad para enfrentar problemas				
	Asumir riesgos				
	Toma de decisiones				
<b>Liderazgo</b>	Adecuada comunicación				
	Influencia en el desempeño				
	Orientación				
<b>Estímulos</b>	Incentivos				
	Reconocimiento				
	Tolerancia				
<b>Empoderamiento</b>	Indiferencia				
	Falta de identidad				
<b>Satisfacción de Resultados</b>	Alcance de los objetivos				
	Satisfacción en el trabajo				
	Satisfacción en la carrera				
	Calidad en el trabajo				






ANEXON° 4  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYE



Tema 1: Estrategia 2

## ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?



El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano. Provocando una relación social óptima para la realización de las tareas. Influye en la satisfacción, y por lo tanto influye en la productividad.

*Fuente: <https://es.slideshare.net/>*



***Fuente:*** <https://es.slideshare.net/>



Fuente: <https://es.slideshare.net/>

## Tema 2: Estrategia 2



Fuente: <https://www.bing.com/>

GESTIÓN INSTITUCIONAL		
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
<b>LA MISIÓN Y VISIÓN</b> Debe haber claridad en su formulación. Debe ser conocida, comprendida, aceptada y valorada por todos. Debe percibirse que su logro es factible. La misión y visión compartidas por los miembros de la organización genera <b>COMPROMISO</b> .	<b>LAS NORMAS</b> Deben ser conocidas, comprendidas, aceptadas y respetadas. Las normas internas deben ser elaboradas de manera conjunta. Establecer roles y responsabilidades de manera clara y precisa.	<b>LIDERAZGO</b> Debe ser democrático y participativo, evitando el verticalismo, el autoritarismo o la permisividad. Desarrollar una visión compartida. Orientar a los actores al logro de metas. Fomentar el trabajo en equipo. Promover la capacitación profesional y el crecimiento personal en todos los actores de la Institución.

Fuente: <https://www.bing.com/>

### Tema 3: Estrategia 2



Fuente: <https://www.bing.com/>

## GESTION INSTITUCIONAL



- ☐ Planteamiento de objetivos en documentos gestión.
- ☐ Establecimiento de roles claros y precisos.
- ☐ Sistema de estímulos y reconocimientos.
- ☐ Estilo de dirección y liderazgo adecuado a la Institución.
- ☐ Fortalecimiento de comunicación ascendente/desc.
- ☐ Conformación y participación democrática de representantes de comunidad organizativa.
- ☐ Manejo positivo de conflictos y negociación.
- ☐ Integración de la IE a la comunidad.

Fuente: <https://www.bing.com/>

## GESTIÓN PERSONAL



- ☐ Buscar aspectos positivos ante situaciones adversas.
- ☐ Buscar plantearse objetivos reales y factibles de conseguir.
- ☐ Mejorar nuestra inteligencia emocional.
- ☐ Valorar nuestros aspectos positivos.
- ☐ Desarrollar formas de relajarnos.
- ☐ Practicar la asertividad y otras habilidades sociales.

Fuente: <https://www.bing.com/>





**ANEXON° 5**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**LAMBAYE**



**Tema 3 Estrategia 3**

### **Motivación**

- Grado de interés, entusiasmo o compromiso que una persona experimenta en relación con sus funciones, tareas o responsabilidades en su área de trabajo.

Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

### **Satisfacción laboral**

- Reacción afectiva de agrado o complacencia que se suscita en una persona por la presencia o ausencia de una situación específica de trabajo
- La reacción afectiva de desagrado o disgusto se denomina insatisfacción y tiene como efectos:
  - ✓ Ausentismo
  - ✓ Quejas
  - ✓ Reclamos
  - ✓ Acción Colectiva

Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

## >> Casos prácticos

### ¿Qué tengo que hacer?

•• Juan acaba de empezar a trabajar en una empresa. Le han contado, sin demasiado detalle, sus funciones, su salario, el horario, etc. Tras organizar sus tareas, se ha dado cuenta de que nadie le ha explicado cómo hacerlas. Ha preguntado a algún compañero pero todos están demasiado ocupados como para ayudarle. Así que se pasa la mañana buscando a algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar sus tareas.

¿Crees que se sentirá motivado en el trabajo?



**Solución** •• La falta de información y ayuda por parte de la empresa, probablemente haga que Juan se vaya sintiendo cada vez más inseguro con lo que hace. Esta inseguridad le hará sentirse desmotivado e insatisfecho en el trabajo. Si esta situación se prolongase, la desmotivación y la insatisfacción podrían ir en aumento.

Esta situación puede evitarse si el nuevo empleado recibe una formación inicial desde el comienzo de su actividad en la empresa.

Fuente: <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

## >> Actividades propuestas

1•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- El reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador.
- La motivación de los trabajadores carece de importancia.
- El hecho de que el buen trabajo se reconozca no afecta al rendimiento del trabajador.
- A todas las personas les motivan las mismas cosas.
- Para los directivos es muy importante que sus trabajadores estén motivados.
- Todos los trabajadores deben tener las mismas responsabilidades sin tener en cuenta sus capacidades.

Fuente: <http://www.macmillanprofesional.es>

## >> Casos prácticos

### La desmotivación de Ruth

•• Ruth trabaja desde hace un año en el departamento de personal de una gran empresa del sector de las Artes Gráficas. Su encargado le aseguró durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por medio de ETT y que transcurrido ese año la integrarían en plantilla. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a seis personas nuevas y Ruth ha solicitado su contrato indefinido pero, según el director, no pueden contratarla hasta que no prejubilén a alguien. Ante la negativa, Ruth le ha comunicado que se siente infravalorada, que después de un año de intenso trabajo con largas jornadas laborales sus esfuerzos no son recompensados y que su valía profesional no es reconocida.

¿Qué elementos desmotivadores encuentras?



**Solución** •• La desmotivación de Ruth es justificada. Los principales elementos desmotivadores que se encuentran son que su responsable no está teniendo en cuenta su situación personal, sus aspiraciones y necesidades personales, como sentirse bien recompensada económicamente y reconocida por su trabajo.

**Fuente:** <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100903.pdf>

## >> Actividades propuestas

4•• Señala si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones:

- La asertividad es la facultad que tiene una persona para expresar a otros sus sentimientos y opiniones de la forma más adecuada.
- La asertividad es necesaria para relacionarse con el jefe pero no con los compañeros, pues no es necesario preocuparse de cómo decirles las cosas a las personas que ocupan el mismo puesto jerárquico.
- La asertividad es la capacidad para lograr que se respeten los derechos de alguien a costa de lo que sea.
- La asertividad requiere que se pierda el temor a decir a los superiores lo que se considere necesario.
- La asertividad es una habilidad social que se puede entrenar y, por tanto, mejorar.

**Fuente:** <http://www.macmillanprofesionales>



## \* Caso final

### La importancia de motivar a los trabajadores

.. La empresa INSDRAL, SL ha contratado a un nuevo director para el departamento de recursos humanos. Es un directivo joven que ha realizado recientemente un curso sobre motivación laboral, por lo que llega dispuesto a generar un clima de trabajo que estimule a los trabajadores y les haga acudir al trabajo más motivados.

El nuevo director sabe que para mejorar el clima laboral lo primero que debe hacer es saber cómo se sienten los trabajadores, qué piensan que no funciona, cómo se llevan entre los compañeros, cómo funcionan las vías de comunicación, etc. Ha preparado un cuestionario y ha pedido a los representantes de los trabajadores que lo distribuyan y recojan las respuestas.

Una vez analizado el cuestionario, el director detecta que hay graves problemas interpersonales debido a que algunos de los jefes de grupo enfrentan a unos grupos con otros porque creen que las rivalidades entre compañeros pueden favorecerles. También observa que algunos trabajadores se quejan de que, aunque por ley la realización de horas extraordinarias es voluntaria, algunos mandos intermedios y compañeros presionan para que se hagan, amenazando con el despido, acosando al que se niega, etc. En lo relativo al lugar de trabajo, las salas están llenas de cables por el suelo, carpetas con papeles por todas partes y tienen mala iluminación. Por otra parte, observa que la mayoría de los ordenadores no cuentan con protectores de pantalla y que las sillas y las mesas no son las más adecuadas. Además, en verano hace demasiado calor y en invierno demasiado frío, pues el aire acondicionado y la calefacción paran a las seis de la tarde aunque esté trabajando el turno de tarde. Por último, los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado y que las exigencias y urgencias son continuas.

En vista del resultado de la encuesta, el director llega a la conclusión de que la empresa necesita sanear por completo el ambiente laboral si quiere aumentar la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, y en última instancia, la productividad de la empresa.

¿Qué medidas crees que deberían tomarse desde el departamento de recursos humanos?



Fuente: <http://www.macmillanprofesional.eS>



ANEXON° 6  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
LAMBAYE



## INFORME

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17</b> %	<b>16</b> %	<b>1</b> %	<b>7</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>4</b> %
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>3</b> %
<b>3</b>	<b>cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>5</b>	<b>www.produccioncientificaluz.org</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>6</b>	<b>www.tesisenred.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>tadminist.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %

9	<a href="http://dgrh.salud.gob.mx">dgrh.salud.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://www.thermen-club-hotel.de">www.thermen-club-hotel.de</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.purepineapple.info">www.purepineapple.info</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
14	<a href="http://unsm.edu.pe">unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://www.deperu.com">www.deperu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.eumed.net">www.eumed.net</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://www.impactaconsultora.com">www.impactaconsultora.com</a> Fuente de Internet	<1 %

20	<a href="http://sisbib.unmsm.edu.pe">sisbib.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
21	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
22	<a href="http://carrerasuniversitarias.pe">carrerasuniversitarias.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to University of Derby Trabajo del estudiante	<1 %
24	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://www.rppnet.com.ar">www.rppnet.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://www.unsm.edu.pe">www.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	<1 %
30	<a href="http://www.msssi.gob.es">www.msssi.gob.es</a> Fuente de Internet	<1 %

31	Submitted to Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
32	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	www.uces.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
34	www.um.es Fuente de Internet	<1 %
35	www.nova.com.ar Fuente de Internet	<1 %
36	p.se-todo.com Fuente de Internet	<1 %
37	www.archivos.ujat.mx Fuente de Internet	<1 %
38	redsocialeducativa.euroinnova.edu.es Fuente de Internet	<1 %
39	www.tc.umn.edu Fuente de Internet	<1 %
40	www.informaticafcefn.com.ar Fuente de Internet	<1 %
41	revistacoloquio.com Fuente de Internet	<1 %
42	doczz.es Fuente de Internet	<1 %



		<1 %
43	<a href="http://www.razonypalabra.org.mx">www.razonypalabra.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://hostingweb.com.mx">hostingweb.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
45	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
46	<a href="http://www.pinterest.com">www.pinterest.com</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://theses.univ-oran1.dz">theses.univ-oran1.dz</a> Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="http://recursoshumanosblog.wordpress.com">recursoshumanosblog.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://formeduper.blogspot.com">formeduper.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://www.congresogto.gob.mx">www.congresogto.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
53	Submitted to Universidad Catolica de Manizales Trabajo del estudiante	<1 %

54	<a href="http://reel-life-performing-arts.com">reel-life-performing-arts.com</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://rediesonorense.files.wordpress.com">rediesonorense.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://www.ice.uabjo.mx">www.ice.uabjo.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
57	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	<1 %
58	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	<1 %
59	<a href="http://dominiodelasciencias.com">dominiodelasciencias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://www3.gobiernodecanarias.org">www3.gobiernodecanarias.org</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://repositorio.uc.cl">repositorio.uc.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://comunicaciones.utp.edu.co">comunicaciones.utp.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://leecolima.net">leecolima.net</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.webabierta.com.ar">www.webabierta.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %

65	<a href="https://repositorio.puce.edu.ec">repositorio.puce.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
66	<a href="https://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="https://bandadefeos.blogspot.com">bandadefeos.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado Trabajo del estudiante	<1 %
69	<a href="https://es.capgemini.com">es.capgemini.com</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="http://www.revistas.usb.edu.co">www.revistas.usb.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
71	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
72	<a href="http://www.ciees.edu.mx">www.ciees.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="http://www.datospymes.com.ar">www.datospymes.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="http://www.tumejor-tu.com">www.tumejor-tu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="http://www.mundoenergia.com">www.mundoenergia.com</a> Fuente de Internet	<1 %



76	<a href="http://uvadoc.uva.es">uvadoc.uva.es</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://escuelasecundaria.dnsalias.com">escuelasecundaria.dnsalias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://pdfs.mx">pdfs.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://palacin.blogspot.com">palacin.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://argentina.manuginobili.com">argentina.manuginobili.com</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.losverdesdeandalucia.org">www.losverdesdeandalucia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://www.usmr.ccoo.es">www.usmr.ccoo.es</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://www.winred.com">www.winred.com</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://mib-site.webcindario.com">mib-site.webcindario.com</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://www.entrepreneur.com">www.entrepreneur.com</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://www.unia.es">www.unia.es</a> Fuente de Internet	<1 %
87	<a href="http://www.shopall.com">www.shopall.com</a> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
88	Emiliano Vialle, Luis Herrera, Luiz Roberto Vialle, Luis Gomes. "FREE-HAND PLACEMENT OF C7 PEDICLE SCREWS: A CADAVERIC STUDY", Coluna/Columna, 2015 Publicación	<1 %
89	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
90	www.cenac.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
91	estadisticacomputarizada1.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
92	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
93	www.elprisma.com Fuente de Internet	<1 %
94	ujs.org.ar Fuente de Internet	<1 %
95	www.iest.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
96	vulcano.lasalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %
97	www.oalib.com	

	Fuente de Internet	<1 %
98	<a href="http://dirigible.tercera.cl">dirigible.tercera.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
99	<a href="http://tesis.ipn.mx">tesis.ipn.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
100	<a href="http://lib.ugent.be">lib.ugent.be</a> Fuente de Internet	<1 %
101	<a href="http://www.cityeconomika.com">www.cityeconomika.com</a> Fuente de Internet	<1 %
102	<a href="http://blogtutorialcom.blogspot.com">blogtutorialcom.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
103	Elena Vilaverde. "Online instruction. A system for educational inclusion in the university setting (La enseñanza en línea. Un sistema para la inclusión educativa en el entorno universitario)", Culture and Education, 2020 Publicación	<1 %
104	<a href="http://pih-ipc.org">pih-ipc.org</a> Fuente de Internet	<1 %
105	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
106	Alejandro Saldaña Saldaña, Christian Paulina Mendoza Torres. "chapter 25 The Relationship	<1 %

Between the Dimensions of the Organizational Climate in SMEs of the Region Laja-Bajío, Mexico", IGI Global, 2020  
Publicación

107	repositorio.unsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
108	www.reportworld.co.kr Fuente de Internet	<1 %
109	www.face.ubiobio.cl Fuente de Internet	<1 %
110	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
111	"Advances in Safety Management and Human Performance", Springer Science and Business Media LLC, 2020 Publicación	<1 %
112	Andrew Chesterman. "Reflections on Translation Theory", John Benjamins Publishing Company, 2017 Publicación	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Helen Diaz Navarro  
Título del ejercicio: INFORME DE TESIS  
Título de la entrega: INFORME  
Nombre del archivo: DIAZ\_NAVARRO\_HELEN.docx  
Tamaño del archivo: 5.19M  
Total páginas: 110  
Total de palabras: 19,328  
Total de caracteres: 114,901  
Fecha de entrega: 19-oct-2020 10:05p.m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1420575738

